

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**Gestão Escolar e Dinâmicas de Avaliação Externa num Agrupamento
de Escolas**

Sara Filipa Fernandes Blanco

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Administração Educacional

2014

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Sara Filipa Fernandes Blanco

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Relatório de Estágio orientado pelo
Prof. Doutor Luís Miguel Carvalho**

Área de especialização em Administração Educacional

AGRADECIMENTOS

À minha família, namorado e amigos pelo apoio, compreensão e encorajamento em todos os momentos do meu percurso académico.

Ao Professor Luís Miguel Carvalho, na qualidade de orientador, pelos seus conselhos e compreensão em todas as fases do processo.

Ao Diretor do Agrupamento de Escolas que me recebeu, pela oportunidade que me proporcionou na participação de diferentes tarefas de gestão e proporcionou aprendizagens de maior qualidade.

O Meu, Muito Obrigada

Resumo

Este relatório documenta o estágio curricular desenvolvido num Agrupamento de Escolas, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

O relatório integra: a) uma caracterização da organização em que se desenvolveu o estágio; b) uma descrição e discussão das actividades desenvolvidas pela estagiária; c) um estudo de pequena escala sobre o processo de avaliação externa ocorrido no Agrupamento. As descrições e análises realizadas em cada uma destas componentes do relatório são sustentadas em conceitos centrais, respectivamente: a) cultura organizacional de escola; b) papéis e de funções (de gestão); c) regulação (institucional e situacional), de instrumento de regulação e lógicas de acção.

No âmbito da análise organizacional, o relatório descreve a oferta educativa do Agrupamento, a sua composição humana e principais recursos, mas dá maior atenção à descrição e análise da cultura oficial do Agrupamento.

No âmbito das actividades desenvolvidas pela estagiária, o relatório descreve e analisa tarefas desempenhadas em várias áreas de gestão escolar, de natureza administrativa e educativa, algumas delas especificamente relacionadas com os processos de avaliação externa e de auto-avaliação que decorreram no Agrupamento.

No âmbito da investigação de pequena escala, o relatório dá a conhecer: como decorre no Agrupamento a fase preparatória do processo de avaliação externa; quais as percepções dos variados intervenientes sobre o processo em causa; o modo como a Direção do Agrupamento projecta incluir toda a comunidade escolar na criação do Plano de Melhoria.

A concluir, o relatório apresenta uma reflexão pessoal da autora sobre as experiências de estágio no Agrupamento de Escolas, bem como sobre o projecto de intervenção/estudo desenvolvido.

Palavras-chave: agrupamento de escolas; avaliação externa; gestão escolar; instrumento de acção pública; regulação.

Abstract

This report documents a training period at a Portuguese School Cluster, in the context of a Master in Education Sciences with specialization in Educational Administration.

The report includes: a) an organizational description of the school cluster; b) a description and discussion of the activities developed during the training; c) a small-scale study on the external evaluation process that occurred at the school cluster. The descriptions and analyses put forward in each of these sections of the report draw on some central concepts, respectively: a) school culture; b) principals' roles and functions; c) social regulation (institutional and situational), regulation tool, and logic of action.

Regarding the organizational features of the school cluster, the report describes the educational provision, human composition and major resources, but gives deeper consideration to the description and analysis of its official culture.

Regarding the activities carried out by the trainee, the report describes and analyzes different tasks performed in several areas of school management (of administrative or educational nature), some of them specifically related to the processes of external and self-evaluation that took place in the school cluster.

Regarding the small-scale study, the report provides information on: the preparatory phase of the external evaluation process; the perceptions of various stakeholders about the external evaluation process; the plans of the school cluster principal in order to involve the school community in the making of an 'Improvement Plan'.

Finally, the report includes a reflection on the author's experiences along the training period at the school cluster, particularly about the study and intervention developed within the external evaluation processes.

Keywords: group of schools; external evaluation; school management; instrument of public action; regulation.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice Quadros	v
Índice Figuras.....	vi
Introdução	1
CAPÍTULO I – CONCEITOS	3
1. Conceito-chave para o Estudo da organização: cultura organizacional	3
2. Conceitos-chave para a análise das atividades de gestão: papéis e funções.....	6
2.1 Os papéis dos gestores.....	6
2.2. As funções dos gestores de escolas	7
3. Conceitos relevantes no âmbito da Investigação.....	11
3.1. Regulação institucional e situacional	11
3.2 Estado Educador <i>versus</i> Estado Avaliador.....	12
3.3 Avaliação das escolas.....	13
3.4 Avaliação como instrumento de regulação baseada no conhecimento.....	15
CAPÍTULO II – CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE ESTÁGIO.....	17
Metodologia do Estudo para a caracterização da Cultura Oficial do Agrupamento	17
Identificação da Organização	19
Organograma da Organização.....	19
Missão, valores e princípios educativos orientadores do Agrupamento de Escolas	20
Oferta educativa do Agrupamento	21
Composição: docente e discente	23
Equipamentos e recursos.....	25
Analisando a Cultura Oficial do Agrupamento de Escolas Azul	25
CAPÍTULO III -ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO: AGRUPAMENTO DE ESCOLAS.....	30
1. Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio	31
2. Atividades relevantes no Projeto de Intervenção	36
3. Reflexões sobre as actividades realizadas	42
CAPÍTULO IV – RELATO DE UMA INVESTIGAÇÃO DE PEQUENA ESCALA- O PROCESSO DE AVALIAÇÃO EXTERNA NUM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	46
Contextualização do Estudo	46
Problema, Objeto de Estudo e Questões de Investigação	51

Opções e Procedimentos Metodológicos	54
Técnicas de Recolha de dados.....	56
Técnicas de tratamento e análise de dados	58
Apresentação dos resultados	60
1. Descrição da Preparação da Avaliação Externa	60
2. Descrição das percepções sobre o processo	65
3. Participação dos atores no processo de construção do Plano de Melhoria.....	69
Resumo do Estudo e Linhas Conclusivas	74
Considerações Finais.....	77
Referências bibliográficas	79

Índice Quadros

Quadro I – Papeis do Gestor -Baseado no modelo de Henry Mintzberg (1986). Fonte: Dinis (2010, s/p)	p. 6
Quadro II – Funções de gestores de escolas. Baseado no modelo de Anne Jones (1988). Fonte: Barroso (2005, p.149)	p. 7
Quadro III – Tarefas de Gestão- Baseado no modelo de Morgan, Hall e Mackay, (1983). Fonte: Barroso (2005, p.148)	p. 8
Quadro IV- Oferta de Escola do Agrupamento Azul	p. 19
Quadro V – Oferta Escolar do Agrupamento	p. 22
Quadro VI: Pessoal não docente do Agrupamento, dividido por funções	p. 24
Quadro VII: Tabela de recolha de dados- Aproveitamento dos alunos	p. 32
Quadro VIII: Temas incluídos no documento de apresentação do Agrupamento	p. 36
Quadro IX: Campos de análise do Processo de Avaliação Externa	p. 48
Quadro X – Painéis dos atores inquiridos no questionário implementado	p. 53
Quadro XI – Divisão dos Inquiridos por Painéis	p. 57
Quadro XII – Análise SWOT da Escola-Sede apresentada no Relatório de Avaliação Externa	p. 61

Índice Figuras

Figura I: Esquema de componentes de análise da Cultura Organizacional de Hedley Beare (1989)	p. 5
Figura II: Organograma do Agrupamento de Escolas Azul	p. 20
Figura III- Plano de criação do Plano de Melhoria	p. 71

Introdução

Para concluir a minha experiência formativa no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização de Administração Educacional, optei pela realização de um estágio curricular, na expectativa de usufruir de uma oportunidade para aprender e para testar/mostrar os meus conhecimentos na área profissional que abracei. De facto, escolhi esta modalidade de trabalho para poder consolidar aprendizagens, conhecimentos e competências que tenho vindo a adquirir ao longo da minha formação académica.

Assim, com a realização deste estágio curricular, tive como principal objectivo experienciar, como técnica superiora de educação, a realidade de um Agrupamento de Escolas, procurando conhecer e compreender os diferentes serviços aí existentes, bem como a variedade de funções de gestão a eles associadas. Finda a experiência, posso referir que este estágio curricular me ajudou a aproximar da realidade do mundo de trabalho na área de Administração Educacional, especificamente na área da avaliação (externa, sobretudo, mas também interna) das organizações escolares, temática subjacente aos nove meses de Estágio desenvolvidos.

O presente relatório de estágio encontra-se organizado em quatro capítulos. O primeiro apresenta os principais conceitos que foram mobilizados para descrever e analisar as diversas matérias equacionadas nas diversas componentes deste estágio curricular. O conceito *Cultura Organizacional* foi utilizado na análise organizacional do Agrupamento, na qual inquirimos a sua cultura oficial. A noção de *Funções de Gestor* permitiu-nos analisar as tarefas executadas ao longo do estágio. Por último, os conceitos *Regulação, Avaliação Externa e Instrumento de Ação Pública*, foram de extrema relevância para o estudo que desenvolvemos.

O capítulo dois “Contexto Organizacional do Estágio”, como o próprio título indica, destina-se à caracterização do contexto organizacional onde realizei o estágio, neste caso um Agrupamento de Escolas. A construção deste capítulo foi essencial para melhor compreender as características organizacionais do Agrupamento, bem como a Cultura Oficial que se encontra espelhada em todos os documentos oficiais da Instituição.

O terceiro capítulo tem como finalidade descrever as “Atividades desenvolvidas na Instituição de Acolhimento - o “Agrupamento de Escolas. Ao longo do Estágio,

foram desenvolvidas as actividades diversas, algumas delas estritamente associadas como a concretização do estudo e da intervenção no âmbito da concretização local da avaliação externa. Nestes dois grandes grupos de tarefas, foram executadas actividades como: auxílio na criação de documentos orientadores do Agrupamento; criação de apresentações no âmbito do programa de avaliação externa; criação e implementação de questionários sobre a avaliação externa; entre outras.

No quarto capítulo apresenta-se o “Relato de uma Investigação de pequena escala - O processo de Avaliação Externa num Agrupamento de Escolas”. Numa primeira parte deste capítulo é feita a apresentação contextualizada da temática do estudo, bem como das questões de investigação que o orientam. Estas questões envolvem: a fase preparatória do processo de avaliação externa; as percepções de diversos atores sobre o processo; o envolvimento dos atores na criação do plano de melhoria do Agrupamento. De seguida, são apresentados os resultados, de acordo com as três grandes áreas de questões referidas. Este capítulo é finalizado com uma discussão dos resultados alcançados.

A concluir o relatório é apresentada uma reflexão pessoal sobre as diversas experiências de estágio, experiências essas adquiridas nas diversas actividades levadas a cabo no decorrer do estágio, bem como no projecto de intervenção/estudo desenvolvido.

CAPÍTULO I – CONCEITOS

Este capítulo apresenta os referenciais teóricos utilizados na concepção e elaboração das três componentes do presente relatório: caracterização da organização na qual estagiamos; descrição e análise de actividades e tarefas desenvolvidas no âmbito do Estágio; investigação de pequena escala sobre processo organizacional ocorrido no ambiente de estágio.

Primeiramente, esclarecemos o conceito que serviu de base à análise feita do Agrupamento de Escolas enquanto organização – o de cultura organizacional. Depois, apresentamos diversas tipologias utilizadas na análise da atividade (ou do trabalho) do gestor escolar, dando destaque à tipologia por nós utilizada no quadro da análise das tarefas que realizamos no âmbito do estágio – a de Morgan, Hall e Mackay (1983). Por fim, apresentamos os conceitos considerados mais relevantes para o desenvolvimento da pequena investigação que realizamos, sobre a forma como um agrupamento de Escolas se apropria do processo de avaliação externa, com instrumento de regulação baseado no conhecimento – os conceitos de avaliação externa, autoavaliação, regulação e instrumentos de ação pública.

1. Conceito-chave para o Estudo da organização: cultura organizacional

De acordo com Bilhim (2006, p. 185), toda e qualquer organização é passível de ter subjacente uma cultura “(...)intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho”.

Segundo a conhecida definição proposta por Schein por cultura organizacional entende-se:

“(...) o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, (...) aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e (...) integração interna, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (1984 cit. in Bilhim, 2006, p.186).

Esses pressupostos base que são “vistos como verdadeiros, invisíveis, interiorizados nos indivíduos” são também variados, como esclarece Costa (1996, p. 118) e “(...)encontram[-se] expressos nas concepções acerca das relações com o ambiente, da natureza da realidade e da verdade, da natureza humana, da natureza da actividade humana e da natureza das relações humanas”.

No que diz respeito à forma de “ver” a cultura numa organização, podem referir-se duas perspectivas distintas.

Enquanto uns autores defendem organizações que apenas possuem uma cultura dominante, cultura essa que “expressa as normas, valores e crenças, essenciais a toda a organização e que são partilhados por um número maior ou menor de membros” (Bihlim 2006, p.193), os outros referem que num modelo pluralista, a organização é encarada como detentora de várias culturas “específicas das categorias socio-profissionais, embora partilhem os aspetos fundamentais da cultura comum a toda a organização, apresentam, departamentos com especificidades” (Bihlim 2006, p.194).

A perspectiva cultural das organizações é vista por Costa (1996 p.109), como uma das principais abordagens utilizadas no contexto da análise organizacional da escola em Portugal. E o conceito de cultura organizacional - ligação da noção de cultura à realidade organizacional - desde o início dos anos oitenta que é eleito como uma das principais áreas de interesse e, por isso, tem sido alvo de vários estudos no seu âmbito.

De acordo com o posicionamento de Nóvoa (1992), o conceito de “cultura organizacional”, oriundo do meio empresarial, transpôs-se para a educação na década de 1970, quando surgiram vários trabalhos de investigação onde se pressupõe que, apesar das escolas se encontrarem integradas em certos contextos socioculturais, devem criar em si mesmas uma cultura interna que exprima as suas crenças, valores e representações que os seus membros possuem.

Relativamente à cultura organizacional da escola, Nóvoa (1992) verifica a existência de duas zonas: uma “zona da invisibilidade”, caracterizada pela existência de bases conceptuais e pressupostos invisíveis, e uma “zona de visibilidade”, constituída pelas manifestações verbais, conceptuais, visuais, simbólicas e comportamentais.

Posto isto, é importante referir que as dimensões adotadas na nossa matriz de análise, partiram da adaptação que António Nóvoa (1992, p.30) fez de um esquema de

Hedley Beare (1989), onde é possível observar alguns elementos da cultura organizacional da escola, encontrando-se a negrito os que serão trabalhados nesta análise da Cultura Oficial do Agrupamento (ver figura I):

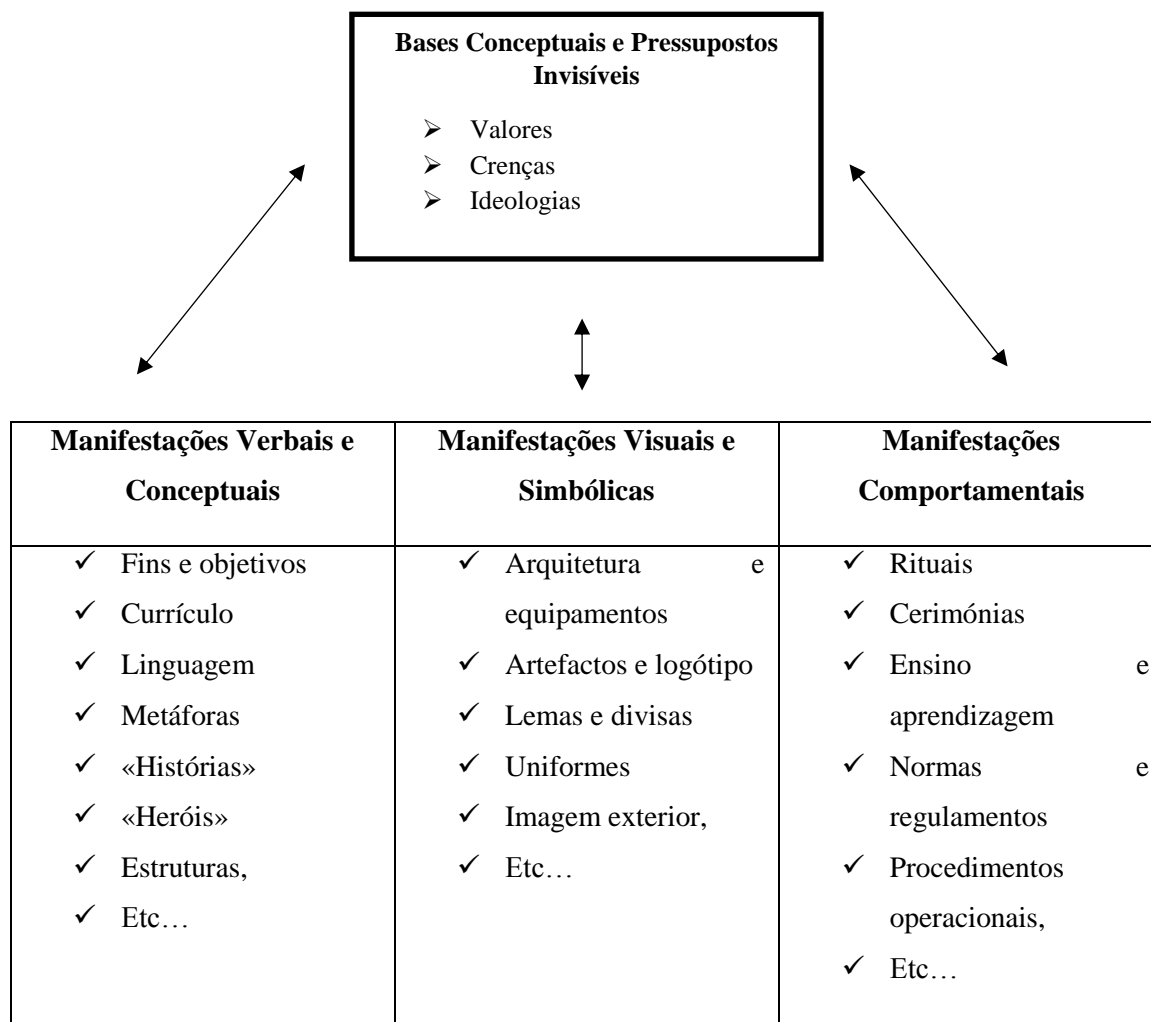


Figura I: Esquema de componentes de análise da Cultura Organizacional de Hedley Beare (1989)

2. Conceitos-chave para a análise das atividades de gestão: papéis e funções

Os estudos sobre os gestores/diretores de Escolas constituem uma das linhas orientadoras da investigação sobre Administração Educacional. Em Portugal, este tipo de investigação, como refere Barroso (2005, p.145), encontra-se maioritariamente associada à análise dos diferentes “modelos de gestão” e ao modo como o Diretor da Escola constrói a sua identidade profissional.

Relacionado com o exposto, existem diversas abordagens dos referenciais, dos perfis e das práticas dos responsáveis da gestão de topo na Escola e, em seguida, apresentamos alguns dos que mais concretamente se relacionam com papéis e funções.

2.1 Os papéis dos gestores

No início dos anos 1970, Mintzberg (1986) questionou a ideia de que o trabalho dos administradores se pode caracterizar a partir dos elementos clássicos do ciclo de gestão, ou seja, que planeiam, organizam, dirigem e controlam. Com base num estudo realizado com um pequeno grupo de altos executivos, por meio de observações diretas e do registo exaustivo, em relatórios, das suas atividades, o autor apresentou dez atividades fundamentais e recorrentes do trabalho do gestor que agrupou em três grandes categorias de “papéis do gestor”. (ver Quadro I, abaixo)

Papéis de Decisão

Empreendedor – Compete ao gestor ter a iniciativa e assegurar a conceção de uma boa prática das mudanças controladas na organização. Ele é sempre o destinatário dos problemas e das oportunidades controladas na organização. O gestor tem três formas de se implicar nos projetos: pode delegar toda a responsabilidade, pode delegar a procura das soluções mas reserva para si a da escolha final e pode ainda supervisionar todo o processo.

Controlador de distúrbios/ Regulador- Neste papel, o gestor como generalista da organização deve intervir quando a sua unidade encontra um estímulo inesperado para o qual não há resposta programada clara, ou seja, o gestor responde ou tenta responder às ocorrências controversas ou imprevistas e não ignorá-las, isto porque na verdade nenhuma organização consegue ser tão bem dirigida que consiga posteriormente prever qualquer eventualidade

Administrador de Recursos- O gestor encarrega-se da afetação de todas as formas de recursos organizacionais. Deste modo, o gestor valida as decisões mais cruciais antes de serem executadas, a fim de considerar o impacto das suas decisões enquanto meio ou estratégia viável para o contexto da organização

Negociador- O gestor intervém quando a organização deve realizar uma atividade importante de negociação com outras organizações.

Papeis Interpessoais

Líder- Neste papel, o gestor é responsável pelo trabalho de todos os funcionários. Ele define o meio em que eles trabalham, motiva-os e assume a responsabilidade do recrutamento, formação e promoção.

Contacto- É neste papel que o gestor desenvolve com as pessoas exteriores à organização uma rede de contactos no quadro na qual informações e favores são trocados para benefício mútuo dos intervenientes.

Imagem de chefe – Papel no qual o gestor desempenha obrigações de teor burocrático e extremamente formal.

Papéis informacionais

Monitor- Neste papel, o gestor está continuamente a procurar e a receber informações vindas de diversas fontes. Ele compreende assim uma compreensão profunda da organização e do meio ambiente.

Disseminador- O gestor repercute a informação externa para a organização e faz passar a informação interna de um setor para outro.

Porta-Voz – Neste papel, o gestor deve transmitir as informações a diversos grupos exteriores à organização. É um papel de relações públicas.

Quadro I – Papeis do Gestor -Baseado no modelo de Henry Mintzberg (1986). Fonte: Dinis (2010, s/p)

2.2. As funções dos gestores de escolas

Anne Jones (1988, in Barroso, 2005a, p. 149) efetuou um estudo onde pretendia determinar “Como é que os Diretores das Escolas percepcionavam o seu trabalho?”, “Quais as competências que os próprios consideravam mais relevantes desenvolver?” e “Quais as necessidades de formação que eles manifestavam?”.

Com base nas respostas a estas questões, construiu uma lista de quatro categorias, que continha dezasseis tarefas que deviam ser praticadas pelos Diretores Escolares (Ver Quadro II, abaixo):

Liderança

Liderança - Exercer a liderança sobre o trabalho realizado na escola.

Filosofia - Desenvolver uma base filosófica para definição das políticas, das finalidades e dos objetivos.

Integração - Coordenar e integrar o trabalho da escola como um todo.

Inovação - Possibilitar que se realizem inovações e mudanças de maneira adequada e efetiva.

Organização

Organização - Organizar e controlar sistemas e estruturas para a gestão de atividades curriculares e extracurriculares e para a administração.

Planificar - Prever, avaliar, planificar e decidir prioridades.

Avaliar - Avaliar a realização das políticas, os sistemas, os métodos e as pessoas.

Gerir recursos - Tempo, dinheiro, pessoas, equipamentos, edifício.

Relações Humanas

Gerir pessoal - Seleção, avaliação, supervisão, desenvolvimento.

Gerir alunos - Contactos, cuidados, disciplina, comunicação, ensino.

Gerir relações - Gerir relações interpessoais, intergrupos e intragrupos.

Gestão de si mesmo - "Stress", tempo, lazeres, relações pessoais, saúde

Relações Externas

Comunicações, relatórios para as autoridades escolares.

Comunicações e relações com os pais e comunidade em geral

Comunicações e relações com o meio local: outros serviços e dependências, empresas.

Manter-se ao corrente do processo de desenvolvimento local e nacional, legislação, tendências sociais, económicas e de emprego, pensamento educativo.

Quadro II – Funções de gestores de escolas. Baseado no modelo de Anne Jones (1988). Fonte: Barroso (2005a, p.149)

Uma tipologia próxima da anterior foi a desenvolvida por Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. in Barroso, 2005a p.147). Esta equipa, do Open University de Londres, realizou investigações sobre o processo de nomeação dos Diretores de Escolas, tendo como base um modelo proposto por Katz (1974) para analisar as tarefas de gestão que um Diretor deveria realizar.

Com base neste outro modelo foram consideradas quatro categorias de tarefas: “Tarefas técnicas”, “Tarefas de conceção”, “Tarefas de Relações humanas” e “Tarefas de gestão Externa”, a partir das quais foram criadas dezasseis subcategorias com uma descrição particular das tarefas correspondentes a cada uma (Barroso, 2005a, p.147) (ver Quadro III).

Tarefas Técnicas/Educativas

Identificação dos objetivos - Identificar e decidir em conjunto com todas as partes

interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola.

Currículo académico - Adaptar o currículo ao nível e necessidades dos alunos e atribuir responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.

Acompanhamento pessoal dos alunos - Determinar uma política e organizar o acompanhamento pessoal dos alunos.

"Ethos" - Decidir o "ritual" escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.

Recursos - Escolher e selecionar os professores, afetar as subvenções previstas no orçamento, definir o número de lugares e controlar os recursos da escola e o orçamento em geral.

Tarefas de Conceção/Gestão Operacional

Planificação, organização, coordenação e controlo - Definir as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordenação com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.

Afetação do pessoal - Definir as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.

Avaliação do ensino e manutenção de dossiers - Avaliar o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redigir relatórios e conservar os registos e dados estatísticos.

Edifícios, terrenos e instalações - Assegurar a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.

Tarefas de Relações Humanas/ Liderança e Gestão de Pessoal

Motivação - Motivar os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.

Desenvolvimento do pessoal - Definir uma política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.

Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo- Resolver problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.

Comunicação - Assegurar uma efetiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.

Tarefas de Gestão Externa/ Prestação de Contas e Relação com a Comunidade

Prestação de contas ao conselho e às autoridades locais, regionais e centrais - Assistir a reuniões do conselho de escola, apresentando relatórios, estabelecer ligação com o presidente do conselho de escola, dar a conhecer a política da escola ao conselho e obter o seu apoio. Aplicar as políticas definidas pelas autoridades escolares e obter parecer e apoio técnico dessas entidades.

Pais e comunidade em geral - Determinar a política e medidas necessárias para obter o apoio e envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dar notícias da escola à comunidade e auscultar a sua opinião sobre o seu funcionamento.

Empregadores e organismos externos - Estabelecer comunicação com empregadores a

respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelecer ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.
--

Quadro III – Tarefas de Gestão- Baseado no modelo de Morgan, Hall e Mackay, (1983). Fonte: Barroso (2005a, p.148)

Esta última tipologia será a utilizada para analisar as diferentes tarefas levadas a cabo no decorrer do Estágio. A escolha desta tipologia prende-se com a descrição precisa e exaustiva feita pelos autores das tarefas que se encontram inseridas nas dezasseis subcategorias apresentadas, razão esta que facilitou a escolha e a análise das diferentes tarefas.

3. Conceitos relevantes no âmbito da Investigação

O nosso estudo sobre o tema Instrumentos de Regulação baseados no Conhecimento foi desenvolvido com o propósito de compreender de que maneira é feita a apropriação do processo de avaliação externa, num Agrupamento de Escolas específico e o processo foi conduzido a partir da mobilização de um conjunto de conceitos de duas naturezas.

Foram analisadas categorias relativas ao objecto de estudo empírico - avaliação, avaliação externa, auto-avaliação - e ao mesmo tempo foram consideradas noções - regulação institucional e situacional, Estado educador e Estado avaliador, instrumento de regulação - ,provenientes da literatura da área da Administração Educacional, que permitiram construir o nosso objecto de estudo.

3.1. Regulação institucional e situacional

A regulação pode ser vista como um conceito polissémico que depende, tanto dos quadros disciplinar e teórico em que se insere, como da respetiva utilização. Quando a referência é feita aos sistemas sociais Bauby (2002), citado por Barroso (2005, p.16), define regulação como os “(...) modos de ajustamento permanentes de uma pluralidade de ações e seus efeitos que permitem o equilíbrio dinâmico de sistemas instáveis”.

Uma posição semelhante, no que respeita às organizações escolares, é assumida por Christian Mauroy e Vincent Dupriez (2000 in Barroso, 2005 p.16). Referem que “(...) a regulação é a resultante da articulação (ou da transacção) entre uma ou várias regulações de controlo e processos horizontais de produção de normas na organização”.

Afonso (2005, p.33), referindo-se à regulação da educação, entende-a como “o conjunto de dispositivos e procedimentos que, numa determinada sociedade, moldam a provisão colectiva e institucionalizada da acção educativa, em função dos valores sociais dominantes”.

No nosso estudo seguimos a distinção usada no contexto dos estudos sobre a regulação das políticas públicas onde João Barroso (2006, p.12) refere que o conceito é utilizado para descrever e analisar “ (...) dois tipos de fenómenos diferenciados, mas

interdependentes: os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a acção dos actores” e “ (...) os modos como esses mesmos actores se apropriam delas e as transformam” - a primeira representa a regulação institucional e a segunda a situacional.

Por regulação institucional subentende-se “(...) o conjunto de acções decididas e executadas por uma instância” (Maroy e Dupriez, 2000, cit. in Barroso, 2006, p.13), como forma de “(...) orientar as acções e as interações dos actores sobre as quais detém uma certa autoridade” (idem), ou seja, é uma forma de coordenar, controlar e influenciar.

No que diz respeito à regulação “situacional”, esta é caracterizada pela sua “(...) natureza mais horizontal e concretiza-se pelo “ajustamento mútuo” da acção dos actores sociais, através de estratégias de influência”(Andrade, 2011 p.17). Estamos a falar de um processo de produção de “regras de jogo” que engloba, não só “(...) a definição de regras (...) que orientam o funcionamento do sistema, mas também o seu (re)ajustamento provocado pela diversidade de estratégias e acções dos vários actores, em função dessas mesmas regras” (Barroso, 2006, p.13).

No sistema educativo, como é referido por Barroso (2005, cit. in Andrade, 2011 p.17), existe uma multiplicidade de fontes, finalidades e modalidades de regulação que resultam de uma combinação entre a "regulação de controlo, estatal, de tipo burocrático e administrativo" e a "regulação autónoma, corporativa, de tipo profissional e pedagógico", que acabam por se traduzir numa "regulação conjunta”.

Esta multiplicidade tem sido essencial nos processos de recomposição do papel adotado pelo Estado e nos seus modos de intervenção. Por um lado, o Estado tenta assegurar um papel expressivo na definição, pilotagem e execução das diferentes políticas e da acção pública; por outro lado, necessita de partilhar algumas dessas funções com outras entidades e actores que se reportam a referenciais, lugares e processos de decisão distintos.

3.2 Estado Educador *versus* Estado Avaliador

Os sistemas escolares em Portugal foram construídos segundo o modelo que Maroy (2011, p.24) caracteriza como “ (...) modelo institucional e organizacional, que

combina um componente burocrático, ligado a um estado-nação responsável pela educação do povo, e a componente profissional”.

No modelo referido atribui-se ao Estado a função de fazer funcionar o serviço educativo. Contudo, este tipo de intervenção tem vindo a sofrer alterações que se dirigem no sentido de um outro paradigma, segundo o qual as prioridades da intervenção deixam de se prender com um controlo feito à priori, por via do controlo da aplicação de regras e normas, passando para um controlo feito à posteriori, por via dos resultados. Em suma, o “Estado-Educador” dá lugar a um “Estado-Avaliador”. É neste quadro que a avaliação, presente na regulação dos sistemas educativos, se tem vindo a ampliar, segundo certos autores a acrescentar às suas “ (...) finalidades iniciais, que eram de prever standards de qualidade (...) a avaliação dos processos e mais recentemente (...) a avaliação de resultados” (Bettencourt, 2005 cit. in Mourão, p.68).

No contexto referido, o Estado português implementou um sistema de avaliação externa, dirigido às “performances” dos estabelecimentos de ensino, e um sistema de encorajamentos simbólicos ou materiais e até mesmo de sanção. Com estas medidas, pretende-se, segundo o texto legal, favorecer a melhoria das “performances” e o respeito pelos contratos assinados pelo Estado e outros estabelecimentos.

3.3 Avaliação das escolas

A investigação apresentada neste relatório incide sobre o processo de avaliação externa das escolas - mais concretamente sobre um Agrupamento de Escolas da zona periférica de Lisboa – e, para uma melhor compreensão do objeto empírico em estudo, é essencial clarificar resumidamente as noções de avaliação, avaliação externa e avaliação interna.

No estudo em apreço seguimos a noção de Avaliação explicitada por Stake (1969, cit. in. Ristoff, 2003, p.22) :

“ (...) a avaliação é a descoberta da natureza e do valor de alguma coisa. Os propósitos da avaliação podem ser muitos, mas a avaliação sempre tenta descrever algo e indicar os seus méritos e deméritos... A avaliação não é uma busca de causas e efeitos, um inventário do status presente, ou uma previsão de sucesso futuro. Ela é tudo isto, mas somente na medida que contribuir para a identificação da substância, função e valor.”

Quanto à noção de Avaliação Externa, várias são as definições produzidas sobre o conceito, sendo desde já importante enunciar duas definições que nos pareceram mais relevantes:

Alaiz, et Al. (2003, p.16 cit. in Mourão, 2009, p.73) refere que a avaliação externa “(...) é aquela em que o processo é realizado por agentes externos à escola (pertencentes a agências de avaliação públicas ou privadas), ainda que com a colaboração indispensável de membros da escola avaliada”.

Para Marchesi (2002, cit. in Mourão, 2009, p.73), a avaliação externa “(...) é realizada por pessoas e equipas que não pertencem à escola, quer a pedido da própria comunidade educativa, quer por ordem da administração educativa responsável”.

Tendo por base as definições apresentadas, depreende-se que esta modalidade da avaliação pode revelar-se como de utilização exclusiva por parte de agentes externos e pertencer a agências de avaliação públicas ou privadas visto que, quer num quadro local, regional ou nacional, envolve agentes que não se encontram diretamente implicados nas atividades dos estabelecimentos de ensino (Eurydice, 2004 cit. in Fonseca, 2010, p.23).

Quanto à noção de Avaliação Interna esta tende, no campo educacional e de um modo generalizado, a ser vista como um processo de avaliação que é orientado pela própria escola e envolve diversos elementos da sua comunidade escolar.

Meuret (2002, p.39 cit. in Fonseca, 2010, p.27) apresenta esta modalidade de avaliação como estando nela incluídos todos os processos de avaliação que são levados a cabo pela própria escola ou por sua iniciativa. Na sua perspectiva, é a “(...) natureza da entidade que toma a decisão, que define se se trata de avaliação interna ou externa” (idem) e nesta modalidade podem ainda incluir-se iniciativas que tiveram origem nas escolas mas que são conduzidas por entidades externas.

Este mesmo autor menciona ainda que, a base de ligação entre os conceitos de avaliação interna e auto-avaliação está assente em dois critérios: “quem decide sobre o conteúdo e a forma do processo de avaliação e quem interpreta os resultados para pronunciar um julgamento sobre a escola” (idem).

3.4 Avaliação como instrumento de regulação baseada no conhecimento

Como já foi referido, o nosso estudo sobre os processos de avaliação externa é feito à luz de conceitos da área de Administração Educacional e alguns desses conceitos serviram para problematizar a emergência das práticas de avaliação das escolas, como práticas de regulação política da educação, enfatizando a necessidade de adopção de novos modos de intervenção por parte do Estado no governo da educação.

O conceito de instrumento (de regulação) auxilia na compreensão da avaliação externa, enquanto objecto de estudo em Administração Educacional pois entende-se que se trata de “(...) um dispositivo técnico e social que organiza as relações sociais específicas entre o poder público e os seus destinatários, em função das representações e dos significados de que ele é portador” (Lascoumes & LeGalès, 2004, cit. in Figueiredo, 2012 p. 37).

Tendo a anterior definição como ponto de partida, podemos referir que a avaliação se trata de um instrumento de regulação que opera, através da “ (...) monitorização e pilotagem [e tecnicamente que se centra] na produção de informação relevante sobre a qualidade dos desempenhos” (idem), e não se trata apenas de um dispositivo técnico pois, como refere Ball (2004 cit. in Afonso & Costa, 2011, p. 158), este tipo de avaliação facilita o papel de monitorização do Estado que “(...) ‘governa à distância’ – ‘governando sem governo’” e faz com que o trabalho do conhecimento das instituições educativas se transfigure em ‘resultados’, ‘níveis de desempenho’ e ‘formas de qualidade’”.

A avaliação externa das escolas pode ser designada, segundo esta perspectiva, como um instrumento de regulação baseado em conhecimento pois, para Afonso & Costa (2011, p. 155), permite coordenar a ação pública com base no “ (...) trabalho de vários atores [e na] produção, disseminação e troca de conhecimento entre atores do universo das políticas e do campo do conhecimento”.

Para estudar a relação entre conhecimento e regulação é relevante pensar sobre a existência de instrumentos que têm um grande suporte de conhecimento. Como referem Ponse VanZanten (2007 cit. in Ramsdal & Van Zanten, 2011 p. 32), estes instrumentos não se baseiam apenas em conhecimento, mas também na produção e difusão do mesmo

enquanto forma de moldar o comportamento dos atores num determinado domínio político.¹

Em suma, pensando a avaliação de escolas enquanto instrumento de regulação, pode referir-se que, atualmente, este instrumento tem especial importância, devido à posição que detém no processo de reconfiguração da intervenção reguladora do Estado. Neste processo de regulação, a avaliação de escolas como instrumento “pós-burocrático” centra-se na autodeterminação e na autonomia como forma de adotar ‘boas práticas’ e, enquanto os instrumentos anteriormente utilizados se centravam apenas no cumprimento dos normativos, atualmente dão lugar a novos instrumentos no processo de produção e gestão das políticas públicas.

¹ Na categoria "instrumentos de regulação baseada e orientada para o conhecimento" (Ramsdal & van Zanten, 2011 p. 32) podem referir-se: - Dispositivos de auditoria, avaliações, - Avaliação e ferramentas de autoavaliação; - Observatório e esquemas de planeamento; - Regimes de licenciamento e acreditação; - Referencial, rankings e comparações estatísticas; - Diretrizes e melhores práticas

CAPÍTULO II – CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE ESTÁGIO

Neste capítulo procuramos apresentar a caracterização da organização onde decorreu o estágio: a sua origem; a composição do Agrupamento; os órgãos que compõem a direção; a missão, valores e princípios educativos orientadores; a oferta educativa do Agrupamento; a composição docente, não docente e discente; e os equipamentos e recursos existentes no mesmo. Após essa descrição, passamos a um momento de análise e reflexão da Cultura Oficial que se encontra presente nos vários documentos oficiais produzidos pelo Agrupamento.

Antes de avançar para a caracterização feita da Organização, começamos por apresentar a orientação metodológica e o procedimento que pautou o nosso trabalho de descrição, análise e compreensão da Cultura da Organização.

Metodologia do Estudo para a caracterização da Cultura Oficial do Agrupamento

Para uma análise mais aprofundada do contexto organizacional em que decorreu o estágio, decidimos adotar uma visão, onde a organização é analisada pela sua cultura (ver Capítulo I). Esta tipologia de análise, que de um modo generalizado percebe a cultura como sendo “(...) intangível, implícita [e], dada como certa [onde] cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (Bihlim, 2006 p.185).

De acordo com o posicionamento de Nóvoa (1992), o conceito de “cultura organizacional”, oriundo do meio empresarial, transpôs-se para a educação na década de 1970, momento a partir do qual surgiram vários trabalhos de investigação. Neste âmbito, pressupõe-se que apesar das escolas se encontrarem integradas em certos contextos socioculturais, devem criar em si mesmas uma cultura interna, que exprima as crenças, os valores e as representações que os seus membros possuem. Relativamente à cultura organizacional da escola, Nóvoa (1992) verifica a existência de duas zonas: uma “zona da invisibilidade”, caracterizada pela existência de bases conceituais e pressupostos invisíveis e, uma “zona de visibilidade”, constituída pelas manifestações

verbais e conceituais, manifestações visuais e simbólicas e manifestações comportamentais. Posto isto, é importante recordar que as dimensões adotadas na nossa matriz de análise, partiram da adaptação que António Nóvoa (1992, p.30) fez de um esquema de Hedley Beare (1989). (ver Figura 1, no capítulo anterior)

No estudo elaborado sobre a cultura organizacional da Organização, utilizamos predominantemente uma técnica de recolha de dados: a pesquisa documental. Esta escolha está em consonância com o enfoque dado aos documentos oficiais de uma Organização, quando se pretende falar e analisar a sua cultura oficial. Quanto à *pesquisa documental* e arquivística é de referir que a mesma consiste, de acordo com Natércio Afonso (2005, p. 88) “na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objectivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”.

De acordo com Lee (2003, p.15 in Afonso, 2005 p.88), uma das grandes vantagens que sustenta esta técnica:

“(...) reside no facto de poder ser utilizada como metodologia não interferente, (...) como uma abordagem não reactiva em que os dados são obtidos por processos que não envolvem recolha directa de informação a partir dos sujeitos investigados [evitando] problemas causados pela presença do investigador”.

Os documentos por nós analisados pertencem à categoria dos documentos oficiais, sendo esses especificados como “publicações oficiais do estado (...) das escolas ou centros de formação” (Afonso, 2005 p.89). Concretamente, analisamos os seguintes documentos do agrupamento: o seu Projecto Educativo; o Regulamento Interno; o Plano Plurianual de Actividades; o Relatório de Auto-avaliação 2012-2013; o Projecto de Intervenção do Director; o Relatório de Apresentação dos Resultados 2012-2013 e o Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular.

Para além do material escrito, existem outros artefactos que foram tidos em conta, nomeadamente objetos, registos audiovisuais e produções artísticas da escola: o logotipo do agrupamento, os cartazes existentes na escola e as fotografias/ vídeo, apresentado na festa de final do ano letivo 2012-2013.

Identificação da Organização

A Organização em que o trabalho presente neste relatório foi desenvolvido é categorizada como uma Escola Pública, apresentando-se como Sede do Agrupamento Azul. Este Agrupamento encontra-se inserido num concelho que abrange um leque de onze Freguesias, pertencendo ao Distrito de Lisboa.

O Agrupamento de Escolas Azul integra na sua composição, seis unidades orgânicas: dois estabelecimentos de Educação Pré-escolar e quatro Estabelecimentos de Ensino, apresentando-se os mesmos de seguida discriminados (Quadro IV):

Estabelecimento	Oferta de Escola
A	Pré-escolar
B	Pré-escolar
C	Pré-escolar e 2º. Ciclo do Ensino Básico
D	1º Ciclo do Ensino Básico
E	1º. Ciclo do Ensino Básico
F	3º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário

Quadro IV- Oferta de Escola do Agrupamento Azul

Organograma da Organização

Quanto às estruturas e serviços do Agrupamento, é de evidenciar uma divisão pormenorizada das estruturas intermédias, demonstrando a existência dos diferentes órgãos ligados à gestão, mas também não esquecendo os órgãos e serviços ligados ao trabalho direto com os alunos. De seguida, apresentaremos um organograma com as diferentes estruturas e serviços do Agrupamento (Figura II):

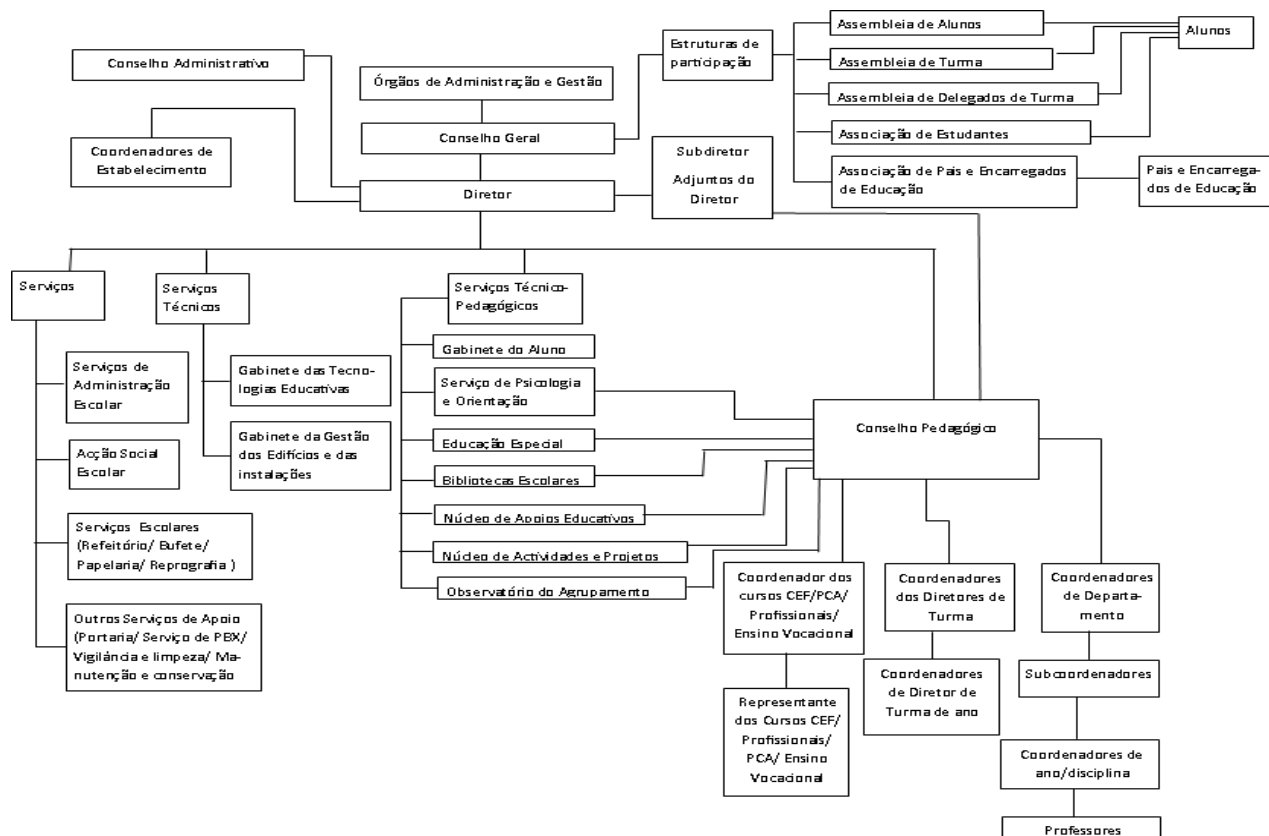


Figura II: Organograma do Agrupamento de Escolas Azul

Quanto à estrutura com a qual exerci funções diretamente, é de evidenciar a Direção do Agrupamento, podendo dizer-se que dela fazem parte: o diretor do Agrupamento, a subdiretora, as três adjuntas e a assistente técnica que presta apoio à direção.

Missão, valores e princípios educativos orientadores do Agrupamento de Escolas

A missão do Agrupamento de Escolas Azul está consignada no Decreto-Lei N° 75/2008 de 22 de Abril, onde se refere que o mesmo agrupamento tem a “(...) missão de serviço público, [de]dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País”. A partir desta missão foram definidas linhas orientadoras do Agrupamento: “Instruir, Qualificar, Socializar” e são estes os princípios que orientam a sua atividade e o compromisso de todos os elementos da comunidade educativa. A consecução da

mesma exige que todos os intervenientes adotem valores como: Integridade; Participação; Respeito; Transparência; Inovação; Responsabilidade; Justiça; Cooperação; Sustentabilidade e Excelência.

Quanto aos princípios orientadores da ação da administração e gestão do Agrupamento podemos apontar, como são referidos no seu Regulamento Interno (p.16-17), os seguintes princípios:

- a) “Democraticidade e participação de todos os intervenientes no processo educativo, de modo adequado às características específicas dos vários níveis de educação e de ensino”;
- b) “Primado dos critérios de natureza pedagógica e científica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão”;
- c) “Representatividade dos órgãos de administração e gestão do Agrupamento, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa”;
- d) “Responsabilização do Estado e dos diversos intervenientes no processo educativo”;
- e) “Estabilidade e eficiência da gestão escolar, garantindo a existência de mecanismos de comunicação e informação”;
- f) “Transparência dos actos de administração e gestão”.

Oferta educativa do Agrupamento

Atualmente a oferta educativa do Agrupamento engloba desde a educação pré-escolar ao ensino secundário, contemplando a oferta dos cursos de programa curricular alternativo, o ensino vocacional, os cursos de educação e formação e os cursos profissionais. A oferta, para cada ano lectivo, é determinada pelos serviços competentes do Ministério da Educação e Ciência sob proposta do conselho pedagógico do Agrupamento, ouvindo os departamentos curriculares.

Desta forma, é essencial demonstrar os dois grandes sectores de ensino que abrange o agrupamento: o Ensino Básico e o Ensino Secundário. Encontrando-se o Ensino Básico dividido em ensino regular e cursos de educação e formação.

Quanto ao Ensino Secundário, o mesmo divide-se em duas valências: Cursos Científico-Humanísticos e Cursos Profissionais (Quadro V).

Cursos de Educação e Formação (CEF)

Tipo 2 (dois anos)

Alunos com idade igual ou superior a 15 anos.
Condições de acesso: 2º ciclo do EB, 7º ano ou frequência, sem aproveitamento do 8º ano de escolaridade

Regular

- Pré-Escolar - 1º Ciclo - 2º Ciclo - 5º e 6º ano de escolaridade - 3º Ciclo - 7º, 8º e 9º ano de escolaridade

Disciplinas de Opção: - 7º ano: Francês ou Alemão; Teatro; Dança; Educação Tecnológica;

- 8º ano: Teatro, Dança Educação tecnológica.

- Jardinagem e espaços verdes;
- Instalação e operação de sistemas informáticos;
- Práticas de acção educativa;
- Práticas técnico-comerciais.

Tipo 3 (um ano)

Alunos com idade igual ou superior a 15 anos.
Condições de acesso: 8º ano completo ou frequência do 9º ano, sem aprovação.

- Instalação e operação de sistemas informáticos

Cursos Profissionais

Cursos Científico-Humanísticos

- Ciências e Tecnologias
- **Artes Visuais**
- Ciências Socioeconómicas
- Línguas e Humanidades

- Técnico de Apoio à Gestão Desportiva
- Técnico de Auxiliar de Saúde
- Técnico de Fotografia
- Técnico de Gestão
- Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos

Quadro V – Oferta Escolar do Agrupamento

Quanto à oferta não curricular do Agrupamento, a mesma encontra-se evidenciada numa larga coletânea de clubes, sendo ainda complementada com outras iniciativas enquadradas nas diversas escolas do Agrupamento. Apresentarei de seguida alguns dos clubes e das diversas iniciativas:

- Clube das Artes
- Clube das Ciências
- Clube da Fotografia
- Clube das Línguas
- Clube da Matemática
- Clube da Música
- Clube da Rádio
- Clube da Robótica
- Parlamento dos Jovens
- English Speaking Union of Portugal;
- Self Scolaire e Delf Scolaire;
- Olimpíadas (Química, Física e Biologia);
- Campeonato Nacional dos Jogos Matemáticos
- Projeto de Certificação pela CISCO
- Projeto 10X10 – Promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian
- Concurso dos Jovens Tradutores

O Agrupamento integra ainda o Desporto escolar, onde as atividades desportivas competitivas interescolares desenvolvem-se a nível nacional e integram 55 modalidades desportivas, contribuindo assim para o desenvolvimento do Desporto Nacional.

Composição: docente e discente

A população discente deste Agrupamento apresenta uma elevada heterogeneidade e provém da “classe média”, cujos encarregados de educação têm um nível de escolarização média-baixa, indicado frequentemente como escolaridade

obrigatória, como é evidenciado no seu relatório de autoavaliação (AE Azul, Documento de Apresentação do Agrupamento de 2013, p. 4).

No presente ano letivo o Agrupamento integra 1600 alunos no regime diurno: 13 no Pré-escolar; 477 no 1.º ciclo, incluindo 16 de NEE; 255 no 2.º ciclo, incluindo 27 de NEE; 369 no 3.º ciclo (inclui CEF e PCA), incluindo 32 de NEE e 360 no ensino secundário (inclui cursos profissionais), incluindo 9 de NEE. Quanto aos apoios socioeducativos, o número de alunos subsidiados tem vindo a aumentar nos últimos anos, verificando-se um crescimento nas situações preocupantes. De momento são abrangidos pela Ação Social Escolar 359 alunos subsidiados em escalão A e 202 alunos subsidiados em escalão B, fazendo um total de 561 alunos (cerca de 37% dos alunos do Agrupamento).

No que se refere à atividade do pessoal docente, trabalham no Agrupamento de Escolas, 131 professores, subdividindo-se em 119 professores do quadro e 12 professores contratados.

Quanto à atividade do pessoal não docente é de referir que no Agrupamento existem 62 assistentes pertencentes ao quadro do agrupamento, enquanto 13 assistentes são vistos como contratados, por via de programas dos desempregados e concursos de contractos a termo, encontrando-se explícito no Quadro VI (abaixo).

Carreira/ Situação Profissional	Quadro	Contratado	Ao abrigo do Prog. Dos desempregados	Tarefeiras	Horas de Limpezas	Total
Assistente Operacional	50	0	4	9	13	63
Assistente Técnico	10	0	0	0	0	10
Técnicos Superiores	2	0	0	0	0	2
Total	62	0	4	9	13	75

Quadro VI: Pessoal não docente do Agrupamento, dividido por funções

Equipamentos e recursos

Na sua generalidade, as instalações das várias escolas estão razoavelmente conservadas, registando-se anualmente uma preocupação de se realizarem pequenas obras de beneficiação. Quanto às especificidades dos serviços presentes em cada escola, pode referir-se que na sua maioria, todas as escolas têm atualmente em funcionamento, um refeitório, um espaço desportivo coberto, um pavilhão gimnodesportivo e serviços de apoio especializados ao nível da Psicologia e Educação Especial. Existindo apenas o caso de uma escola, que não possui refeitório nem pavilhão gimnodesportivo devido ao ano e local da sua construção.

Analizando a Cultura Oficial do Agrupamento de Escolas Azul

Analizando o Agrupamento de Escolas Azul, é de constatar que a sua cultura oficial encontra-se explícita nos documentos oficiais sob a forma de “diferentes manifestações” (ver Nóvoa, 1992, p.30). Neste Agrupamento, essas manifestações tomam as seguintes características: nas manifestações verbais e conceptuais percebemos traços de uma cultura organizacional baseada na Coerência, na Formalização e no Foco no Patrono; enquanto isso, nas manifestações visuais e simbólicas os traços que realçamos são a Transparência e a Ligação à figura representativa do Agrupamento; por último nas manifestações comportamentais os traços que podemos revelar são os de um Agrupamento Solidário, Adaptado e Focado na ligação Agrupamento – Encarregados de Educação.

Quanto aos traços apresentados nas manifestações verbais e conceptuais, é de evidenciar que os mesmos se encontram presentes não só nos documentos oficiais do Agrupamento, mas também no sítio do Agrupamento. No que concerne ao primeiro traço que referenciámos - a coerência - é de realçar a ligação interna existente entre todos os documentos, apresentando os mesmos pontos como mais relevantes. Assim, encontram-se intimamente relacionados quando as temáticas abordadas são os objectivos, as finalidades, a visão, a missão e as metas do Agrupamento. Alguns documentos onde esta relação pode ser constatada são: o projecto educativo, o projecto

de intervenção do director, o plano anual de actividades e o regulamento interno do Agrupamento.

No que se refere à formalização, a mesma encontra-se evidenciada em todos os documentos analisados. Por formalização entendemos a estruturação que é utilizada na organização dos diversos documentos, bem como da conjugação das diversas temáticas destacadas nos diversos documentos oficiais. Ainda referente à formalização é que evidenciar que no Regulamento Interno, que se destina a “(...) regulamentar o funcionamento dos estabelecimentos de ensino e da educação pré-escolar que o compõem” (Agrupamento de Escolas Azul, Regulamento interno, 2012, p. 13), essencialmente naquilo em que a lei é omissa.

Define ainda “(...) a estrutura da sua organização, as suas relações internas, as relações com os seus parceiros, as suas regras de funcionamento, os direitos e os deveres dos membros que compõem a comunidade educativa, bem como as regras de conduta a observar por estes mesmos membros” (idem). Neste documento podemos encontrar uma organização muito estruturada das acções esperadas do Agrupamento, demonstrando uma preocupação em “escrever” todos os artigos de modo a tudo se encontrar formalizado, para que todos os indivíduos possam agir de acordo com o que foi redigido, apresentando-se logo à partida como acções aceites pelo Agrupamento.

Para além deste documento mais geral, que permite verificar como tudo deve decorrer dentro do Agrupamento, existem ainda outros regulamentos específicos, que permitem um conhecimento mais exaustivo e pormenorizado das normas que regulamentam factos importantes do Agrupamento, como por exemplo o Regulamento dos Cursos Profissionais e o Regulamento das AEC's (atividades extracurriculares). Esta regulamentação específica vem realçar o cariz estruturado/formalizado do Agrupamento anteriormente referido.

Quanto ao foco no patrono do Agrupamento, o mesmo se torna evidente em diversos documentos oficiais (ex. projecto educativo e regulamento interno), no logótipo do Agrupamento, e numa estátua que se encontra na Escola Sede do Agrupamento. Esta utilização constante da figura do “Patrono” demonstra o orgulho sentido pelo Agrupamento, nas raízes da sua terra. Este patrono foi uma figura central de um importante movimento artístico português. As suas obras focaram as atividades

laborais daquela zona geográfica e o artista teve uma participação muito activa na vida social do concelho.

As manifestações visuais e simbólicas respeitam, necessariamente, a tudo o que pode ser observável, como por exemplo, a organização, os ambientes, os equipamentos/materiais e a sua disposição, as cores, o logotipo e os lemas do Agrupamento. Neste Agrupamento, para além de ser possível constatar a existência de um logótipo, de cores do Agrupamento e de um patrono por via de constatação visual, a sua existência vem justificada em diversos documentos oficiais, como por exemplo no Regulamento Interno, onde existe um artigo em que é designado o Agrupamento, a sua Sede, o seu Patrono e o logótipo (art.º 2º), indo estas questões ao encontro do que foi anteriormente referido quanto ao foco que o Agrupamento deposita nas suas origens, focando a figura do seu “Patrono”.

Quanto às instalações, para além de ser referenciado e discriminado no Regulamento Interno, a composição das diferentes escolas do Agrupamento, bem como os equipamentos existentes, são colocados em evidência no Projeto Educativo (Agrupamento de Escolas Azul, Projeto Educativo, 2012, p.15), o que demonstra uma cultura baseada na transparência e visibilidade, onde tudo é apresentado, mesmo com as debilidades que se percebem existir em algumas escolas do Agrupamento. É ainda relevante referir, que todas estas questões aqui levantadas, encontram-se passíveis de aprofundamento no sítio do Agrupamento, o que demonstra esta transparência e visibilidade adotada, não só com a comunidade escolar, mas sim com toda a comunidade educativa.

Esta transparência aparece interligada com a ideia da abertura do Agrupamento à comunidade. Assim, de acordo com os responsáveis pela ‘apresentação do Agrupamento’ à entidade inspetiva, como forma de aferir o grau de satisfação da comunidade, são “(...) passados inquéritos e realizadas reuniões periódicas com os representantes dos alunos, pais, Câmara Municipal, Segurança Social, CPCJ, entre outras”. Ademais a “oferta formativa é concertada com os parceiros que ajudam na sua construção bem como, acolhem os alunos para realizarem os seus estágios” (Agrupamento de Escolas Azul, Doc. Apresentação do Agrupamento, 2013, p. 8).

Deste modo, qualquer individuo pode ter acesso a imagens dos diferentes estabelecimentos, conhecimento da história da criação do Agrupamento e do seu patrono, as notícias dos diversos eventos ou momentos importantes pelos quais o

Agrupamento passou e fotografias de diversas atividades feitas pelos alunos do Agrupamento.

Por fim, no que concerne às manifestações comportamentais, pode dizer-se, seguindo Nóvoa (1992) que nesta categoria estão incluídos os fatores que podem influenciar os comportamentos dos sujeitos que compõem o coletivo do Agrupamento: prática pedagógica, avaliação e reuniões. Outro ponto ainda incluído nestas manifestações aborda as normas e regimentos, bem como os procedimentos operacionais e as interações com os pais/comunidade.

Estas questões encontram-se retratadas em diversos documentos orientadores da ação do Agrupamento, como é o caso do Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo (PEDCA) que tem como objetivo primordial “(...) interpretar não só o currículo, mas também adaptá-lo à realidade educativa do Agrupamento, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, solidários, responsáveis, úteis e interventivos” (Agrupamento de Escolas Azul, PEDCA, 2013, p. 5). Esta necessidade de adaptação do currículo prescrito a nível nacional pretende romper com a lógica da uniformidade do mesmo e de o adequar às especificidades do contexto socioeconómico e aos interesses, valores e saberes dos alunos. Este documento permite constatar a visão que o Agrupamento tem das necessidades dos alunos tentando arranjar uma solução para as suas especificidades, abordando questões pertinentes sobre a organização escolar, organização curricular e avaliação das aprendizagens.

Esta atitude favorável a uma adaptação constante às mudanças e aos diferentes tipos de alunos que vão surgindo no Agrupamento, pode ser percebida na leitura do PEDCA, onde é referido:

“Pretende-se que a Escola adote uma postura que garanta a igualdade de oportunidades, oferecendo vias mais adequadas e apoios necessários aos alunos que deles necessitem, com o objetivo de melhorar os seus níveis de desempenho, conciliando a qualidade da educação e a equidade da sua prestação. Esta combinação exige um esforço partilhado por diversos parceiros, de modo a que todos os elementos da comunidade educativa cooperem para o mesmo fim” (Agrupamento de Escolas Azul, PEDCA, 2013 pág. 5).

Outro traço a realçar do Agrupamento é a sua vertente solidária. Assim, os responsáveis pelo Agrupamento veiculam a ideia, senão mesmo a crença, segundo a qual a solidariedade “(...)contribuirá para uma educação para os valores, conforme

consignado no nosso projeto educativo” (Documento de Apresentação do Agrupamento).

Esta temática tem sido sempre contemplada nos diferentes planos de atividades e os alunos demonstram um grande envolvimento na concretização das ações previstas. Neste domínio podemos registar as campanhas de recolhas de roupa e de alimentos que constituem os cabazes de Natal que são oferecidos às famílias dos alunos carenciados; os peditórios a que o Agrupamento se associa; a Campanha do Nariz Vermelho. É ainda de evidenciar os diferentes peditórios a favor de causas humanitárias a que o Agrupamento se associa destacando a recolha de donativos a favor do Gusti-criança Indonésia (ou Etíope) adotada pelo Agrupamento. Estas campanhas de solidariedade, encontram-se todas evidenciadas no *site* do Agrupamento.

Por último é de referenciar a ligação que o Agrupamento tende a fomentar com os Encarregados de Educação, de forma a trazer para dentro do espaço escolar os pais dos diversos alunos, não apenas quando existem queixas dos seus educandos, ou para as reuniões de pais, mas também por boas razões e comemorações. Tudo isto é também implementado numa vertente inclusiva de alunos e pais, encontrando-se imagens e vídeos das diferentes comemorações no *site* do Agrupamento.

CAPÍTULO III -ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO: AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Neste capítulo, serão apresentadas as diversas atividades em que me encontrei inserida ao longo do estágio². Esta apresentação encontra-se subdividida em dois segmentos: 1) Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio e 2) Atividades relevantes para o Projeto de Intervenção. Após apresentá-las (seguindo sempre uma mesma sequência: ‘o que me foi pedido’, ‘o que concebi’, ‘o que realizei’ e ‘balanço’), analiso-as segundo a tipologia referida por Morgan et all (1983) sobre as tarefas de gestão levadas a cabo por um Diretor de Escolas.³ Ao longo deste ano de estágio, consegui desempenhar diversas funções caracterizadas pelo seu enquadramento nas diversas tipologias de tarefas de gestão educacional. Com estas tarefas, pude empregar diversos recursos teóricos e diversas aprendizagens académicas consolidadas no âmbito da minha formação em Ciências de Educação e em particular em Administração Educacional.

Desta forma, é relevante identificar as diversas tarefas em que me encontrei envolvida no decorrer do estágio:

1. Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio

1.1. Criação de tabela para recolha de dados estatísticos, relativos ao aproveitamento dos alunos dependendo do professor que lecionou a disciplina;

1.2. Colaboração na elaboração da Matriz dos planos de turma;

1.3. Elaboração da Matriz para o Plano de estudos e desenvolvimento curricular;

² Este capítulo será apresentado na primeira pessoa do singular, contrariamente ao que acontece no restante relatório

³ Esta tipologia aparece clarificada no capítulo I.

- 1.4. Reunião com um Professor Timorense em Estágio no Agrupamento, no âmbito de um Projeto entre o Ministério de Educação Português e Timorense;

2. Atividades relevantes no Projeto de Intervenção

- 2.1. Elaboração do documento de apresentação do Agrupamento, a enviar à IGEC;
- 2.2 Elaboração do PowerPoint de apresentação do Agrupamento à Comunidade;
- 2.3 Visitas às escolas no âmbito do processo de avaliação externa;
- 2.4 Elaboração de um Relatório sobre a Avaliação Externa neste Agrupamento;
- 2.5 Elaboração de um questionário sobre o processo de Avaliação Externa;
- 2.6 Colaboração na elaboração do Contraditório;
- 2.7 Criação da Matriz que iria sustentar as diversas reuniões do processo de criação do Plano de Melhoria.

1. Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio

1.1. Criação de tabela para recolha de dados estatísticos, relativos ao aproveitamento dos alunos dependendo do professor que lecionou a disciplina

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo Diretor do Agrupamento que planeasse uma forma de recolher uma série de dados estatísticos referentes especificamente a cada docente do Agrupamento no que se refere aos alunos que acompanharam no ano lectivo anterior.

O que concebi e porquê? Para conseguir obter os dados que o diretor necessitava, decidi elaborar uma tabela que dividisse os docentes por grupo disciplinar, recolhendo os dados individualmente mas que possibilitasse uma visão por grupo.

O que realizei e o produto final. Após pensar como elaborar esta tabela, decidi que após a divisão por grupo disciplinar era importante fazer uma triagem por docente e por turmas lecionadas. Assim, em cada turma lecionada pelo docente, propus que se questionasse o número de alunos matriculados, os que foram avaliados nos três períodos do ano letivo anterior e os alunos que progrediram para o ano seguinte. Desta forma, a tabela de recolha que propus encontra-se dividida por grupo disciplinar (ver Quadro VII)

Grupo disciplinar nº 100 - Educação pré- escolar										
Professores	Turmas Lecionadas									
	Nº Alunos Matric.	Nº Al. Aval. 1º Per.	Nº Al. Aval. 2º Per.	Nº Al. Aval. 3º Per.	Nº Al. que progrediram	Nº Alunos Matric.	Nº Al. Aval. 1º Per.	Nº Al. Aval. 2º Per.	Nº Al. Aval. 3º Per.	Nº Al. que progrediram
	Turmas Lecionadas									
	Nº Alunos Matric.	Nº Al. Aval. 1º Per.	Nº Al. Aval. 2º Per.	Nº Al. Aval. 3º Per.	Nº Al. que progrediram	Nº Alunos Matric.	Nº Al. Aval. 1º Per.	Nº Al. Aval. 2º Per.	Nº Al. Aval. 3º Per.	Nº Al. que progrediram

Quadro VII: Tabela de recolha de dados- Aproveitamento dos alunos

Balanço. A realização desta tarefa permitiu-me não só inserir-me nas funções de gestão do Agrupamento, como também me possibilitou ter um pensamento focado na melhoria, pois usando os resultados como base seria possível verificar os casos de professores onde as turmas teriam tido menos aproveitamento. Facilitando deste modo a atribuição

de turmas aos docentes no próximo ano letivo. Apesar de esta tarefa não solicitar um grande encargo teórico e académico, julgo que foi uma tarefa bastante importante porque me possibilitou uma integração rápida e eficaz na equipa de trabalho.

1.2 Colaboração na elaboração da Matriz dos planos de turma

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo Diretor do Agrupamento que juntamente com ele e a subdiretora participasse na elaboração da Matriz do plano de turma, que serviria de base ao preenchimento do mesmo nos diversos conselhos de turma.

O que concebi e porquê? Numa reunião conjunta, o Diretor, a subdiretora e eu, concebemos a Matriz do plano de turma a ser utilizada pelos docentes, para que os mesmos os preenchessem com os dados das suas turmas. Este modelo de base na sua elaboração, teve de ter em conta que seria utilizado por todos os professores do agrupamento, enquadrados nos diferentes graus de ensino, incluindo o pré-escolar e os cursos profissionais.

O que realizei e o produto final. O produto final desta tarefa foi um esboço do plano de turma que deveria ser preenchido por todos os docentes de cada turma, de modo a possibilitar um conhecimento aprofundado das especificidades de cada turma de modo a conseguir suprimir as suas necessidades.

Balanço. De um modo geral, esta atividade fomentou uma partilha de opiniões, pois possibilitou que cada um referisse o que pensava ser necessário constar no plano de turma, de modo a que este fosse o mais completo e específico possível. Assim, todo o plano foi discutido em conjunto até chegar ao modelo final a apresentar aos docentes do Agrupamento.

1.3 Elaboração da Matriz para o Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo Diretor do agrupamento, que elaborasse a Matriz do Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular do Agrupamento (PEDCA), um documento que ainda nunca tinha sido posto em prática, mas que é um documento requisitado pelo Ministério da Educação na apresentação de cada Escola/ Agrupamento. Esta Matriz seria a base do trabalho, para poder ser alterado e complementado posteriormente, pois enquanto documento que demonstra como o Agrupamento adequa as leis institucionais ao contexto, sempre que surge uma nova lei é necessário fazer alterações ao documento.

O que concebi e porquê? Esta tarefa foi uma das que me deixou mais receosa, mas após refletir sobre o assunto, achei que seria também uma forma de dar a conhecer ao Diretor as minhas capacidades na criação de documentos oficiais do Agrupamento. Num primeiro momento, decidimos em conjunto as temáticas que teriam de ser abordadas no PEDCA, para que o mesmo ficasse completo. Posteriormente, procurei as informações necessárias nos diversos documentos do Agrupamento, fazendo a junção das mesmas de modo a inseri-las no novo documento.

O que realizei e o produto final. O que eu fiz individualmente foi procurar nos diversos documentos do Agrupamento, dados que pudessem ser elucidativos de todas as temáticas que tínhamos decidido abordar no Plano de estudos e desenvolvimento curricular. Esta pesquisa pretendia recolher todos os dados referentes à organização escolar, organização curricular, avaliação das aprendizagens e dos planos de turma. Desta forma, o produto final desta atividade foi um esboço do que viria a ser o Plano de estudos e desenvolvimento curricular, sendo que já continha as informações mais importantes. Posteriormente o documento veio a ser completado com informações que não se encontravam disponíveis nos restantes documentos do Agrupamento, completando-o.

Balanço. Esta tarefa foi sem dúvida a que me deixou mais receosa, porque como ainda me encontrava em estágio apenas a alguns dias e foi feita de forma individual tive um pouco de receio em não conseguir atingir as expectativas que tinham depositado no meu trabalho. Estando há tão pouco tempo na organização não queria deixar mal, quem estava a depositar toda aquela confiança no meu trabalho. Deste modo posso referir que esta tarefa, foi muito importante não só pela aposta que foi feita no meu trabalho como também individualmente pois percebi que tenho mais capacidades do que aquelas que pensava no âmbito do trabalho de gestão, focando a planificação dos documentos oficiais do Agrupamento.

1.4 Reunião com um Professor Timorense em Estágio no Agrupamento, no âmbito de um Projeto entre o Ministério de Educação Português e Timorense

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo Diretor do Agrupamento, que participasse numa reunião com o *Professor Timorense* que estava a fazer um estágio na escola no âmbito de um Projeto de parceria entre o Ministério de Educação Português e o Ministério timorense, de modo a elucidá-lo da existência dos diversos documentos orientadores do funcionamento do Agrupamento.

O que concebi e porquê? Para conseguir focar todos os pontos decidi seguir uma orientação que ia descriminando os diversos documentos desde os que são elaborados pelo Ministério Educação com as orientações para a abertura de um novo ano letivo até aos mais específicos redigidos e aprovados pelo Agrupamento, como por exemplo: o regulamento interno, projeto educativo e regulamento das atividades extracurriculares.

O que realizei e o produto final. O produto final desta atividade foi a reunião em si, na qual pus o Professor Timorense a par de tudo o que é necessário para começar um ano letivo, focando temáticas desde a distribuição de serviço, turmas, horários, até aos princípios e regras orientadoras da ação do agrupamento.

Balanço. Para mim esta tarefa foi bastante importante pois permitiu-me abordar e estudar temáticas que acabariam por me passar um pouco ao lado por não ter estado inserida nas questões do início do ano letivo. A nível pessoal, esta tarefa permitiu-me ainda conhecer de outro modo como tudo acontece em Timor, pois à medida que eu ia explicando as diretrizes ele ia contrapondo com o que acontece atualmente em Timor.

2. Atividades relevantes no Projeto de Intervenção

2.1 Elaboração do documento de apresentação do agrupamento, a enviar à IGEC

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo Diretor do Agrupamento, que tendo por base um índice que ele próprio me facultou, eu desse seguimento à elaboração do documento que iria ser entregue à IGEC, trinta dias antes do momento da Inspeção no Agrupamento, como forma de apresentação do mesmo.

O que concebi e porquê? Decidi seguir um modelo simples e que enquadrava-se os pontos avaliados pelos Inspetores durante as suas visitas, nunca esquecendo o índice cedido pelo Diretor anteriormente. Como o documento só poderia ter 30000 caracteres, foi necessário resumir bastante a informação a expor, escolhendo a que parecia mais pertinente para fazer uma apresentação sumária, mas consistente do Agrupamento.

O que realizei e o produto final. Deste modo, posso referir que o documento tinha quinze pontos que ajudariam a Inspeção a conhecer de um modo sumário mas aprofundado o Agrupamento (Anexo II). Os pontos escolhidos são referidos no Quadro VIII (abaixo)

Caracterização do Agrupamento	Prestação do serviço educativo
Resultados escolares	Planeamento e articulação
Resultados sociais	Práticas de ensino
Participação na vida da escola e assunção de	Monitorização e avaliação das

responsabilidade	aprendizagens
Cumprimentos das regras e disciplina	Liderança e Gestão
Formas de solidariedade	Liderança
Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	Gestão
Reconhecimento da Comunidade	

Quadro VIII: Temas incluídos no documento de apresentação do Agrupamento

A junção de toda a informação para caracterizar cada um dos pontos, foi feita a partir de informação já redigida nos diversos documentos do Agrupamento. O que demonstrou no final da redação do mesmo, que se encontrava em consonância com a restante documentação do Agrupamento.

Balanço. De um modo geral, esta tarefa foi enriquecedora pois permitiu-me inserir na vertente da avaliação externa, passando a partir deste momento a estar inserida nas diversas tarefas existentes neste âmbito. Os conhecimentos adquiridos com a realização desta tarefa, foram bastante relevantes para a concretização do presente relatório de estágio, na parte da caracterização da Organização.

2.2 Criação do power point de apresentação do Agrupamento à comunidade

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo Diretor que fizesse o *PowerPoint* que seria utilizado na apresentação pública, de sessenta minutos, a ser feita pelo mesmo no primeiro dia em que os Inspectores da IGEC chegassem à Escola-Sede.

O que concebi e porquê? Concebi elaborar um *Power Point*, que apresentasse de forma apelativa toda a informação que se encontrava no documento de apresentação do Agrupamento.

O que realizei e o produto final. Elaborei um *Power Point* (Anexo III), seguindo um *design* baseado nas cores do Agrupamento, que tinha como linha de pensamento o documento de apresentação do Agrupamento referido na tarefa anterior. Pretendia dar a conhecer a mesma informação, porque é informação importante, mas decidi adotar um modo mais apelativo e facilitador de aquisição da informação.

Balanço. De um modo geral, esta tarefa serviu para poder apresentar de uma forma explícita e apelativa as informações presentes no documento de apresentação do Agrupamento. Servindo deste modo, como forma de auxílio à apresentação do Diretor, o que me deixou bastante realizada pelo voto de confiança.

2.3 Visitas às escolas no âmbito do processo de avaliação externa

O que me foi perguntado? De modo a facilitar a minha perceção do processo de avaliação externa, o diretor questionou-me se queria acompanhar as visitas das inspetoras pelas diversas escolas do Agrupamento.

O que fiz e porquê? Acompanhei os membros da direção, as inspetoras e a avaliadora externa na visita que foram fazendo pelas diferentes escolas. Desde os espaços exteriores ao interior das salas de aula. Interagi com alguns alunos do pré-escolar, no decorrer das visitas, mas tendo ficado a maioria do tempo na retaguarda apenas a observar como decorriam as visitas.

Balanço. Esta atividade permitiu-me ter um envolvimento mais próximo do processo de avaliação externa nos quatro dias em que ele decorreu. Este envolvimento facultou-me informações sobre o tipo de perguntas que as inspetoras fazem às crianças de modo a perceberem o que tem sido dado nas aulas; como percebem se diferentes turmas do mesmo ano se encontram a estudar as mesmas histórias; se gostam dos professores; o que melhorariam na escola; se pretendem ir para uma das escolas do Agrupamento quando passarem de ciclo; entre outros aspetos que com perguntas vagas elas

conseguiram focar em pouco tempo. Deste ponto de vista, este acompanhamento foi muito enriquecedor quanto à forma de trabalhar da Inspeção.

2.4 Criação de um Relatório sobre a Avaliação Externa no Agrupamento

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo diretor que elaborasse um relatório que desse conta do “envolvimento do Agrupamento” em todo o processo de avaliação externa. Foi-me também pedido que descrevesse os diversos acontecimentos, desde a comunicação do início do processo até à receção do relatório.

O que concebi e porquê? O relatório que redigi explicitava as atividades desenvolvidas no Agrupamento em três momentos distintos: Primeiramente abordava todas as questões relacionadas com as atividades e tarefas que envolveram a preparação do processo, dando notícia da natureza e da intensidade do trabalho que antecedeu os dias da avaliação propriamente dita. Num segundo momento, abordei os quatro dias da ‘visita’ (ou seja, os quatro dias que as inspetoras e avaliadora externa passaram no Agrupamento). E para finalizar, abordei os acontecimentos que sucederam o final da visita até à receção do relatório.

O que realizei e o produto final. O relatório que criei explicita de uma forma simples, mas pormenorizada, todas as tarefas que foram postas em prática no âmbito do processo de avaliação externa, a saber: organização da documentação a enviar à inspeção; criação da documentação necessária à apresentação pública do Agrupamento; acompanhamento das visitas às diferentes escolas; preparação dos intervenientes que iriam estar presentes nos diferentes painéis; a receção da análise dos dados sobre os resultados escolares do ano letivo 2011-12; a apreciação geral do processo, tida por alguns membros da direção..

Balanço. De um modo geral, faço um balanço positivo desta tarefa, pois permitiu-me organizar as ideias quando às diversas tarefas em que estive inserida no âmbito do processo de avaliação externa. Para além de enriquecedora para os membros do

agrupamento, numa ótica de retrospectiva do trabalho desenvolvido, foi ainda bastante relevante para a construção do presente relatório de estágio.

2.5 Criação de um questionário sobre o processo de avaliação externa

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo diretor, que elaborasse um questionário a ser aplicado a alguns intervenientes que estiveram presentes nos painéis da Inspeção. Este questionário deveria perceber a satisfação dos intervenientes para com as inspetoras e para com o comportamento/intervenções de todos os intervenientes nos painéis.

O que concebi e porquê? Elaborei um questionário com cinco questões abertas, cujo objetivo era perceber as opiniões dos intervenientes. Com este tipo de objetivo era complicado fechar as perguntas, apesar de saber que analisar tantos questionários de respostas abertas também não facilitava o trabalho. Como forma de poupar tempo e algum esforço, decidi elaborar o questionário online enviando-o por e-mail a todos os participantes dos painéis, de modo a ter uma amostra representativa da comunidade escolar.

O que realizei e o produto final. Tendo em conta, o que já foi referido anteriormente elaborei um questionário (Anexo V), que se encontra disponibilizado um exemplar em anexo para consulta.

Balanço. Esta tarefa, permitiu-me utilizar conhecimentos adquiridos durante a Licenciatura e o primeiro ano do Mestrado, no que se refere à criação, execução e análise de questionários.

2.6 Colaboração na elaboração do Contraditório

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo diretor, que o apoiasse na elaboração do “Contraditório”, a enviar à IGEC, em resposta à proposta de relatório de avaliação externa enviado ao agrupamento.

O que concebi e porquê? Tendo em conta o que me tinha sido pedido, ao longo da proposta de relatório fui assinalando as afirmações nele contidas que poderiam ser refutadas por dados existentes no Agrupamento, em documentos anteriormente enviados ou noutros que não tinham sido pedidos. Esta criação do documento por meio duma refutação das afirmações pareceu-me pertinente, bem como ao Diretor, pois eram tantas as informações a refutar que era impossível focar-mos todos os pontos que queríamos enunciar sem fazer uma refutação de cada informação individualmente.

O que realizei e o produto final. O meu trabalho, ao longo do processo, passou por acompanhar o Diretor e a Subdiretora na redação do relatório, fazendo a refutação das afirmações e apresentando os documentos onde essas informações se encontravam como forma de sustentar o que era redigido.

Balanço. Esta tarefa, permitiu-me perceber o aprofundado conhecimento que detenho dos parâmetros avaliados pela IGEC. Foi-me bastante importante participar neste momento em que todos “vestiram a camisola” e defenderam o Agrupamento, foi um sentimento de pertença neste Agrupamento. Senti que não era a mera estagiária que se iria embora, mas sim alguém que lutava por um Agrupamento reconhecido.

2.7 Criação de um documento orientador das reuniões de criação do Plano de Melhoria

O que me foi pedido? Foi-me pedido pelo diretor, que elaborasse um pequeno documento orientador das reuniões que iriam existir após o término do meu estágio no âmbito da criação do Plano de Melhoria.

O que concebi e porquê? Tendo em conta que o pedido, decidi elaborar um documento simples, que se encontrava dividido em quatro partes.

O que realizei e o produto final. Primeiramente apresentava as áreas de melhoria que tinham sido referidas como prioritárias nos questionários por mim elaborados; posteriormente essas mesmas áreas eram apresentadas mas padeciam de uma priorização das ações; na terceira parte, elaborei uma tabela onde eram discriminadas as ações de melhoria e para finalizar elaborei duas figuras que mostravam a calendarização da criação do plano de Melhoria e o Fluxo de Informação para a monitorização das ações de melhoria. Deste modo, o produto final foi uma ficha que pretendia ser a base de trabalho para a elaboração do Plano de Melhoria (Anexo VII), que vai ser implementado no âmbito das obrigações institucionais do processo de avaliação externa.

Balanço. Esta tarefa, permitiu-me sentir que apesar de estar de partida da Organização, o meu trabalho seria tomado como relevante nos processos seguintes. Senti que o meu esforço, empenho e dedicação fizeram diferença no trabalho desenvolvido no Agrupamento neste âmbito da Avaliação externa de Escolas.

3. Reflexões sobre as actividades realizadas

Neste conjunto de actividades que descrevi de forma detalhada, realizei tarefas de diferentes tipos (seguindo a tipologia de Morgan et al, 1983):

- Técnicas/Educativas, estando nestas incluídas actividades/funções ligadas à Identificação dos objectivos e ao Currículo académico;

- Conceção/Gestão Operacional, incluindo actividades/funções de Planificação, organização, coordenação e controlo e Avaliação do ensino e manutenção de dossiers.

Relações Humanas/ Liderança e Gestão de Pessoal, estando referenciadas as tarefas/funções de Comunicação.

Gestão Externa/ Prestação de Contas e Relação com a Comunidade, incluindo tarefas/funções ligadas aos Pais e comunidade em geral.

No conjunto de actividades técnicas/educativas é de referir as seguintes:

- Auxílio na criação do Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular, documento orientador da acção do Agrupamento no que toca à adaptação feita do currículo Nacional às diferentes Escolas que integram o Agrupamento. Esta actividade insere-se na questão Currículo Académico pelo seu objectivo fulcral de demonstrar o grau de adaptação do Agrupamento.
- Auxílio na criação da base do Plano de Turma a ser preenchido por todos os directores de turma. Este documento tem como enfoque a questão do Currículo Académico, pois este plano pretende ser o documento que põe em evidencia a adaptação feita do Currículo Nacional, às diferentes turmas, tendo em atenção as necessidades dos alunos, responsabilizando os professores no seu processo de adequação.

Cumpri diferentes Tarefas de Conceção/Gestão Operacional, a saber:

- Criação de uma tabela para recolha de dados estatísticos, relativos ao aproveitamento dos alunos dependendo do professor que lecionou a disciplina, Esta tabela, tinha como objetivo ser uma rampa de lançamento para novas mudanças neste agrupamento, de modo a permitir enquadrar os professores e as diferentes turmas numa óptica de melhoria dos resultados escolares. Desta forma, pode referir-se que é uma tarefa no âmbito da Avaliação do Ensino e Manutenção de Dossiers, pois pretendia-se conservar os registos e dados estatísticos de modo a efetuar progressos na relação pedagógica entre os professores e as turmas com menos aproveitamento.
- Colaboração na elaboração do Contraditório, tarefa enquadrável nas Tarefas de Conceção/ Gestão Operacional. Mais especificamente, trata-se de uma matéria associada ao subconjunto de tarefas de Planificação, Organização, Coordenação e Controlo pois após o término da redacção do documento foram definidos novos mecanismos associados à adoção de uma nova política interna do Agrupamento, direccionada para o enquadramento de todos os envolvidos no processo de avaliação externa e processo de criação do plano de melhoria.

- Criação de um documento base, orientador das acções dos intervenientes na criação do plano de melhoria. Trata-se de intervenção no âmbito da Planificação, Organização, Coordenação e Controlo, pois após o seu término, o documento serve de base à planificação, criação e execução de um novo plano de melhoria.
- Criação de um questionário sobre o processo de avaliação externa, tarefa do âmbito da Planificação, Organização, Coordenação e Controlo, na medida em que se trata de um instrumento utilizado numa perspectiva de planificação do Plano de Melhoria do Agrupamento.

Quanto às tarefas de Relações Humanas/ Liderança e gestão de Pessoal, apenas participei numa reunião com um Professor Timorense em Estágio no Agrupamento, no âmbito de um Projeto entre o Ministério de Educação Português e Timorense. Pode considerar-se uma tarefa do foro da Comunicação, pois permitiu assegurar a difusão de toda a informação necessária sobre o lançamento de um novo ano letivo ao Professor estagiário.

Dada a minha intervenção frequente e intensa nos processos associados à Avaliação Externa, foi no âmbito das Tarefas de Gestão Externa/ Prestação de contas e Relação com a Comunidade que desenvolvi maior actividade, concretamente:

- Criação de um questionário sobre o processo de avaliação externa.
- Colaboração na elaboração do Contraditório
- Colaboração na criação do documento de apresentação do agrupamento, a enviar à IGEC, s.
- Criação do power point de apresentação do Agrupamento à comunidade,- (apresentação feita no âmbito do Processo de Avaliação externa de Escolas, perante a Inspeção Geral de Educação e Ciência e a Comunidade Educativa).

De um modo geral, todas as tarefas em que participei foram bastante enriquecedoras e impulsionadoras do aumento do conhecimento que nutro sobre os diversos temas abordados ao longo do presente Estágio. Consegui planificar, executar, e avaliar

documentos e acções, bem como avaliar diferentes contextos de modo a adequar os processos.

No âmbito das actividades de gestão, trabalhei ao nível da planificação, nos documentos que foram criados com o objectivo de serem entregues à Inspeção Geral de Educação e Ciência. Estas tarefas tiveram especial relevância nas aprendizagens desenvolvidas porque, para além da complexidade que os documentos apresentavam, existia ainda o fator tempo que influenciou sempre o nosso trabalho. No que se refere à parte de diagnóstico/avaliação, todas as actividades poderiam ser referenciadas, porque todas tiveram esse foco ao longo destes meses de trabalho. Ainda assim, posso dar o exemplo dos documentos que foram alterados e melhorados. Estas alterações tiveram sempre na sua base, uma proposta para alcançar uma melhoria.

Quanto às actividades de coordenação e interacção, é de realçar o caso dos questionários que apliquei aos diferentes intervenientes nos painéis do processo de avaliação externa, de forma a tornar perceptível as suas opiniões sobre as áreas de problemas a considerar no plano de melhoria.

De um modo geral, todas as actividades desenvolvidas permitiram uma estreita relação com a vertente formalista e administrativa que encontramos enraizada nas escolas. No meu caso posso referir que foi quase como “um balde de água fria”, pois percebi que a visão “cor-de-rosa” com que saí da Universidade, nada tinha a ver com as “cores” que sobressaíam no contexto educacional em questão.

CAPÍTULO IV – RELATO DE UMA INVESTIGAÇÃO DE PEQUENA ESCALA- O PROCESSO DE AVALIAÇÃO EXTERNA NUM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Contextualização do Estudo

Nas últimas duas décadas, as estruturas e práticas do Estado “(...) têm passado por [diversas] transformações (...) num processo geralmente designado por “reestruturação do Estado” (Afonso, 2000, s/p). Estas transformações têm implicado uma série de mudanças que afectaram a administração pública em geral e, consequentemente, a educação.

Propriamente na educação, têm sido promovidas e aprovadas medidas políticas e administrativas que vão, de um modo geral, “ (...) no sentido de alterar os modos de regulação dos poderes públicos no sistema escolar, ou de substituir esses poderes públicos por entidades privadas, em muitos dos domínios que constituíam, até aí, um campo privilegiado da intervenção do Estado” (Barroso, 2005b, p. 726). Deste modo, podemos referir que no campo educacional, algumas das mudanças anteriormente referidas encontram-se no aparecimento de modos de regulação pós-burocrático a par do convencional modelo de regulação centralizado e burocrático até então existente, e na passagem de um paradigma em que o Estado é visto com um “Estado educador” para um onde o mesmo se apresenta como “Estado avaliador”.

Com a adoção de modos de regulação pós-burocráticos, as prioridades/funções do Estado deixaram de se prender com um controlo feito à priori das situações, por via do controlo da aplicação de regras e normas, passando a ser feito por um controlo à posteriori por via dos resultados.

Recorde-se, por fim, que a presença da avaliação como instrumento de regulação pós-burocrático, na regulação dos sistemas educativos, se tem vindo a ampliar, acrescentando às suas “ (...) finalidades iniciais, que eram de prever standards de qualidade (...), a avaliação dos processos e (...) a avaliação de resultados” (Bettencourt, 2005 cit. in Mourão, p.68).

Associável a este novo modo de regulação e ao paradigma do “Estado Avaliador”, a Lei nº31/2002, de 20 de Dezembro de 2002 instituiu o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior em Portugal, estabelecendo-o como uma forma de “(...) controlo de qualidade [que]se deve aplicar a todo o sistema educativo com vista à promoção da melhoria, da eficiência e da eficácia, da responsabilização e da prestação de contas, da participação e da exigência, e de uma informação qualificada de apoio à tomada de decisão” (Lei nº 31/2002).

Acrescente-se que, nos termos da lei, a avaliação deve ser estruturada baseando-se na autoavaliação, a realizar em cada escola não agrupada ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa, definindo, como lembram Formosinho e Machado (2010, p.41):

“(...) orientações gerais para a auto-avaliação e para a avaliação externa das escolas” que, posteriormente, vieram a ser implementadas pelo XVIII Governo constitucional, quando o mesmo fez surgir um programa nacional de avaliação das escolas, que incluía a Avaliação Externa.”

Em 2006, surgiu o Programa de Avaliação Externa de Escolas, com o objetivo de “(...) fomentar a auto-avaliação das escolas e proporcionar elementos [à escola,] com vista à elaboração e implementação de programas de desenvolvimento e melhoria organizacional” (Formosinho & Machado, 2010, p.19). A sua implementação, tem sido feita pela Inspeção Geral da Educação e da Ciência desde o ano em que iniciou o projeto-piloto.

Em 2006, um Grupo de Trabalho nomeado pela Ministra da Educação experimentou em 24 escolas o modelo de avaliação externa das escolas que tinha concebido nos primeiros meses desse ano. Após os ajustamentos inspirados pelas conclusões retiradas da experimentação, a IGE ficou incumbida de organizar e concretizar um Programa de avaliação de todas as escolas públicas, o que se verificou entre fevereiro de 2007 e maio de 2011, abrangendo 1107 escolas e agrupamentos. Este ciclo de avaliação (2006-2011) concluiu-se em Junho de 2011, com a publicação do último dos 1131 relatórios de escola/agrupamento de escolas que oferecem a educação pré-escolar e os ensinos básico e secundário.

Após a conclusão do primeiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas (2006-2011), e na sequência do relatório final produzido pelo Grupo de Trabalho criado pelo Despacho nº 4150/2011, de 4 de Março de 2011, a IGEC iniciou, no ano letivo 2011-

2012, um novo ciclo deste Programa. No primeiro ano foram avaliadas 231 escolas e no segundo ano 145 escolas. Atualmente, encontra-se a decorrer o terceiro ano do segundo ciclo de avaliações.

A avaliação realizada ao Agrupamento de escola, que aqui se descreve, obedece aos seguintes objectivos:

- Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas;
- Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas;
- Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente. (fonte)

Tendo em conta os objetivos do processo de Avaliação Externa das Escolas o quadro de referência do presente ciclo de avaliação estrutura-se em três domínios – Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e gestão – abrangendo um total de nove campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de matérias que são analisadas pelas equipas de avaliação durante o processo, sendo as mesmas apresentadas no Quadro IX.

QUADRO IX: Campos de análise do Processo de Avaliação Externa

RESULTADOS

Resultados académicos

- Evolução dos resultados internos contextualizados
- Evolução dos resultados externos contextualizados
- Qualidade do sucesso
- Abandono e desistência

Resultados sociais

- Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades
- Cumprimento das regras e disciplina

- Formas de solidariedade
- Impacto da escolaridade no percurso dos alunos

Reconhecimento da comunidade

- Grau de satisfação da comunidade educativa
- Formas de valorização dos sucessos dos alunos
- Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

Planeamento e articulação

- Gestão articulada do currículo
- Contextualização do currículo e abertura ao meio
- Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos
- Coerência entre ensino e avaliação
- Trabalho cooperativo entre docentes

Práticas de ensino

- Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos
- Adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais
- Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos
- Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens
- Valorização da dimensão artística
- Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens.
- Acompanhamento e supervisão da prática letiva

Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens

- Diversificação das formas de avaliação
- Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação
- Monitorização interna do desenvolvimento do currículo
- Eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar
- Prevenção da desistência e do abandono

LIDERANÇA E GESTÃO

Liderança

- Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola
- Valorização das lideranças intermédias
- Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras
- Motivação das pessoas e gestão de conflitos
- Mobilização dos recursos da comunidade educativa

Gestão

- Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos
- Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço
- Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores
- Promoção do desenvolvimento profissional
- Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa

Autoavaliação e melhoria

- Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria
- Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria
- Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação
- Continuidade e abrangência da autoavaliação
- Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais

Para concretizar a avaliação externa, adoptou-se uma metodologia de trabalho que assenta fundamentalmente em quatro actividades (fonte: site IGEC), a saber:

- **Análise documental** (documento de apresentação da escola/agrupamento de escolas e os seguintes documentos: projeto educativo, planos de estudo, plano anual ou plurianual de atividades, regulamento interno, relatório de autoavaliação, planos/programas próprios a desenvolver com os grupos e as turmas, relatório de atividades apresentado pelo(a) diretor(a) ao conselho geral e, excecionalmente, outros documentos, que sejam considerados pertinentes de remeter à Área Territorial de Inspeção da IGEC;
- **Análise da informação estatística** (nomeadamente, o perfil de escola);

- **Aplicação de questionários de satisfação e análise dos resultados obtidos** (alunos, pais e trabalhadores docentes e não docentes);

- **Observação direta** (nomeadamente às instalações e equipamentos; ambientes educativos e contactos com diferentes intervenientes do processo educativo);

- **Entrevistas de painel** (cerca de 11/12 grupos de entrevistados membros representativos da comunidade educativa).

Concluído o processo de avaliação externa, o Agrupamento deve dar início à elaboração do denominado de “Plano de Melhoria”, elaborado tendo em consideração o relatório de avaliação entregue pela IGEC. Este plano, como refere a IGEC, “deve conter a ação que a escola se compromete a realizar nas áreas identificadas na avaliação externa, em articulação com a autoavaliação, como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria” (fonte: site IGEC).

Tomando como referencia todo o processo acima evidenciado, o nosso estudo surgiu, como forma de conhecer o modo de operacionalização de um instrumento de regulação pós-burocrática, como é o caso da Avaliação Externa.

Suscitou-nos interesse conhecer melhor como se concretiza o processo de avaliação em contexto de Agrupamento, a partir do modo como localmente este processo é interpretado. Deste modo, julgámos ser pertinente analisar o Processo especificamente num Agrupamento de Escolas, descrevendo os seus procedimentos preparatórios do processo, as percepções dos indivíduos que se encontraram nele inseridas, bem como a inclusão dos diversos atores na criação do plano de melhoria do Agrupamento.

Problema, Objeto de Estudo e Questões de Investigação

A natureza de um problema de investigação “ (...) consiste na produção do conhecimento da realidade social, de um determinado contexto ou processo, que é expresso na questão: “ O que é que não sabemos e queremos saber?” (Afonso, 2005 p.53). Neste trabalho, o problema encontra-se inteiramente relacionado com o processo de avaliação externa de escolas, levado a cabo pela IGEC. Mais concretamente, o estudo procura descrever os procedimentos que o compuseram, especificamente os

desenvolvidos sob orientação da direcção do Agrupamento, bem como as percepções e opiniões de alguns dos actores intervenientes no processo (membros do Conselho Geral; Equipa de auto-avaliação; Docentes; Directores de Turma e Coordenadores; Representantes da Ass. De Pais e Enc. De Educação e Representantes de Pais de Grupo/Turma; Representante dos alunos: Delegados de turma e associação de estudantes; Direcção; Serviços Técnico- Pedagógicos; Coordenadores de Departamento e Responsáveis de outros de Coordenação educativa e supervisão pedagógica e Assistentes técnicos e operacionais).

A escolha deste problema, deve-se ao facto do Agrupamento Azul ter-se encontrado, no presente ano lectivo em processo de Avaliação Externa e porque muitas das tarefas em que nos encontrámos envolvidos estarem inteiramente relacionadas com tal processo. Deste modo, pareceu-nos pertinente estudar o processo, fazendo uma descrição das percepções/opiniões com que os atores ficaram deste processo, bem como de uma descrição do processo em que os indivíduos estiveram envolvidos na criação e desenvolvimento do Plano de Melhoria para o agrupamento.

Para estudarmos este processo recorreremos aos conceitos de regulação (institucional e autónoma/situacional) e de avaliação como instrumento de regulação baseada no conhecimento apresentados no capítulo I. Através destes conceitos concebemos o processo de avaliação externa como um instrumento de regulação da acção (mormente nos planos da direcção e da avaliação escolar) no Agrupamento em estudo. Como atrás se escreveu, “ (...) a regulação é a resultante da articulação (ou da transacção) entre uma ou várias regulações de controlo e processos horizontais de produção de normas na organização” (Maroy e Dupriez, 2000 cit in Barroso, 2005 p.16.)

Como foi referido, o estudo procura conhecer e descrever o modo como decorreu o processo de Avaliação Externa neste Agrupamento de Escolas, colocando em evidência a forma como os atores que intervieram no processo o perceberam e como a Gestão do Agrupamento iria suscitar a participação dos atores na construção do Plano de Melhoria. Após problematizar a investigação, deve-se aprofundá-la através “da definição de questões específicas ou eixos de análise, a partir dos quais se pode organizar solidamente o programa de pesquisa, com a clarificação do âmbito da investigação” (Afonso, 2005 p.53).

As questões com as quais se prende este Estudo, centram-se nas opiniões dos atores envolvidos no processo, nomeadamente os indivíduos que se encontraram presentes nos diversos painéis que decorreram na Sede do Agrupamento ao longo dos quatro dias da Avaliação e nos processos desencadeados antes do momento da avaliação, nas orientações dos cargos de direcção, para a preparação do processo de avaliação externa, bem como nas orientações para a criação e desenvolvimento do Plano de Melhoria do Agrupamento.

Neste estudo foram inquiridos todos os painéis existentes no processo, excepto o dos alunos do 4º ano, devido à complexidade das perguntas utilizadas no inquérito (Quadro X).

CONSELHO GERAL.
EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO
SERVIÇOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS
REPRESENTANTES DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO E REPRESENTANTES DOS PAIS DE GRUPO E DE TURMA
ALUNOS DELEGADOS DE TURMA E ASSOCIAÇÃO DE ESTUDANTES
DIRETORES DE TURMA E RESPECTIVOS COORDENADORES
ENTREVISTA COM COORDENADORES DE DEPARTAMENTO E RESPONSÁVEIS DE OUTRAS ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO EDUCATIVA E SUPERVISÃO PEDAGÓGICA
ASSISTENTES TÉCNICOS E OPERACIONAIS
DOCENTES
REPRESENTANTES DA AUTARQUIA
DIREÇÃO

Quadro X – Painéis dos atores inquiridos no questionário implementado

Desta forma, de seguida apresentaremos o desdobramento do problema em questões de investigação:

1ª Questão – Como decorre, num Agrupamento de Escolas, a fase preparatória do processo de avaliação externa de Escolas? Procuramos aqui dar conta das

acções desencadeadas localmente, pela direcção do Agrupamento, olhando com mais detalhe os documentos preparados para consulta da IGEC tendo em conta as anteriores apreciações feitas por esta entidade no ciclo de avaliação anterior.

2ª Questão – Quais as opiniões dos atores sobre o processo de avaliação externa? Procuramos aqui caracterizar a opinião dos atores sobre o processo de avaliação externa? (as suas percepções avaliativas).

3ª Questão - Como é que a direcção do Agrupamento de Escolas concebeu a participação dos atores na construção do plano de Melhoria? Queremos aqui caracterizar o processo de construção do Plano de Melhoria do Agrupamento, bem como o modo como atores iriam ser envolvidos no processo, de acordo com o projectado pela direcção.

Opções e Procedimentos Metodológicos

O presente projeto assenta numa **investigação qualitativa**. Este tipo de investigação, segundo Bogdan & Biklen (1994, p.16), pode assumir muitas formas e ser utilizada em múltiplos contextos porque os seus dados são pormenorizados e as suas questões desenvolvem-se em torno de factos num contexto natural, obrigando a um contacto aprofundado com os indivíduos para compreender os seus comportamentos.

A investigação qualitativa, segundo os mesmos autores, obedece a cinco ideias fundamentais: (1) a situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados; (2) a sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados; (3) a questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final; (4) os dados são analisados intuitivamente, como se se reunissem, em conjunto, todas as partes de um puzzle; (5) diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e “o quê”.

Uma das estratégias metodológicas que podem ser utilizadas ao longo duma investigação qualitativa, é o estudo de caso (organizacional), que neste caso é a abordagem que melhor se enquadrou no nosso estudo. A lógica que permite caracterizar uma pesquisa, como sendo um estudo de caso, centra-se na natureza do objeto em

estudo e não na opção metodológica utilizada. Podendo assim referir-se que num estudo de caso estuda-se o que é “(...) particular, específico e único” (Afonso, 2005 p.70). Esta questão característica do Estudo de Caso permite-nos justificar a sua escolha na nossa Investigação, porque pretendemos apenas constatar as questões, relacionadas com a avaliação externa de Escolas, no Agrupamento em estudo e não generalizar os resultados para outros Agrupamentos de Escolas com características idênticas.

A proliferação de pesquisas muito diferenciadas sobre esta metodologia, têm dificultado uma caracterização inequívoca desta abordagem, podendo referir-se uma definição detalhada, que se encontra no trabalho de Bassey (1999), onde o Estudo de Caso em educação é apresentado como sendo:

“ (...)uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, ou seja, é singular e centrada em facetas interessantes de uma atividade, programa, instituição ou sistema, em contexto natural e respeitando as pessoas, com o objetivo de fomentar juízos e decisões dos decisores políticos ou dos técnicos que trabalham nesse objetivo, possibilitando a exploração de aspetos relevantes” (Bassey, 1999 in Afonso, 2005 p.70).

Quanto à tipologia de Stake (1994), a nossa investigação enquadra-se num estudo de caso intrínseco, pois o que se espera é alcançar um “ (...) conhecimento aprofundado de uma situação concreta no que ela tem de específico e único” (Afonso, 2005, p.71), encontrando-se todo o interesse depositado na “(...) análise de uma situação singular justamente no sentido de documentar essa singularidade” (Afonso, 2005, p.71).

Relativamente aos sujeitos participantes no estudo, é de referir que a sua escolha prendeu-se com a listagem de indivíduos que participaram nas entrevistas em painel, levadas a cabo pelas Senhoras Inspetoras da IGEC, ao longo dos quatro dias de visita ao Agrupamento de Escolas. O questionário foi assim, facultado a todos os indivíduos que estiveram presentes nos painéis, perfazendo um total de oitenta e sete questionários entregues, dos quais apenas trinta responderam até á data de finalização da recolha dos dados.

Técnicas de Recolha de dados

Os procedimentos segundo os quais recolhemos a informação necessária à investigação foram: o questionário e a análise documental.

Um dos instrumentos de recolha de dados que utilizamos foi o **questionário**, sendo este aplicado aos diversos intervenientes dos painéis.

Os questionários consistem em “ (...) conjuntos de questões escritas a que se responde também por escrito” (Afonso, 2005 p.101), sendo normalmente utilizado para transformar em dados as informações dadas pelo sujeito, possibilitando assim, medir conhecimentos, valores, preferências, atitudes ou experiências. O uso deste método é normalmente utilizado em estudos de caso, permitindo ter acesso a um número elevado de indivíduos, deste modo, o uso deste instrumento permitiu-nos aprofundar conhecimentos, numa ótica individualizada das perceções e opiniões que os diferentes inquiridos tinham sobre o processo de avaliação externa, especificamente naquele Agrupamento

Quanto à estrutura das perguntas do questionário que elaborámos, escolhemos as perguntas diretas, por demonstrarem à partida o que pretendemos saber em cada pergunta, e as de opinião, porque algumas questões focam-se apenas nas perceções dos inquiridos. Por sua vez, nas respostas do questionário, preferimos utilizar as respostas não estruturadas - de final aberto, de modo a possibilitar que os inquiridos não se sentissem limitados nas respostas a dar. Assim sendo, o questionário encontra-se dividido em nove questões, onde os inquiridos tinham de referir os pontos fortes, fracos e necessários de mudança do Agrupamento, bem como as reflexões que detiveram das intervenções existentes nos diversos painéis (Anexo IV).

No que se refere à população em estudo, é de referir que não foi necessária qualquer amostragem, visto todos os indivíduos que estiveram presentes nos diversos painéis, terem tido acesso direto ao questionário. A escolha deste público-alvo, prendeu-se com o facto, de reconhecer-mos que nos diversos painéis se encontrava representada toda a comunidade escolar.

Deste modo, foram entregues 83 questionários, tendo sido obtidas respostas completas de 30 dos inquiridos, tendo sido estas as tratadas e analisadas posteriormente. De seguida apresentamos a divisão dos inquiridos por painéis (Quadro XI).

Quadro XI – Divisão dos Inquiridos por Painéis

Painel	Questionários enviados	Questionários respondidos/ recebidos e tratados
Conselho Geral	18	5
Equipa de Autoavaliação	5	2
Coordenadores de Dep. e Resp. de Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica	8	3
Resp dos alunos: Delegado de turma e Ass. de Estudantes	6	2
Diretores de Turma e Coordenadores	9	4
Representantes da autarquia	3	0
Rep. da Associação de pais e Enc. De Educação e Resp. dos Pais de Grupo/Turma	10	3
Docentes	7	4
Assistentes Técnicos e Operacionais	9	5
Serviços Técnico-Pedagógicos	3	1
Direção	5	1
Total	83	30

É ainda de referir que, devido à dificuldade de acesso direto aos indivíduos, este questionário foi entregue aos inquiridos em formato online, tendo sido enviado o *link* do questionário para o e-mail pessoal ou profissional de todos os intervenientes que estiveram presentes nos painéis, apresentando-se como intervenientes diretos da prática letiva ou como representantes de Associações/Instituições Parceiras.

Outro instrumento que também utilizámos na recolha de dados, foi a **pesquisa documental**, que consiste “na utilização de informação existente em documentos

anteriormente elaborados, com o objectivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação” (Afonso, 2005 p.88). De acordo com Lee (2003, p.15 in idem), uma das grandes vantagens que sustenta esta técnica:

“(…) reside no facto de poder ser utilizada como metodologia não interferente, (...) como uma abordagem não reactiva em que os dados são obtidos por processos que não envolvem recolha directa de informação a partir dos sujeitos investigados [evitando] problemas causados pela presença do investigador”.

Podemos ainda referir, que neste instrumento é possível categorizar os documentos analisados como internos e externos. Quando os documentos são internos, apenas circulam dentro das instalações da instituição, estando protegidos e nem sempre sendo facultados de forma escrita. Nos documentos externos, a comunicação é feita por materiais produzidos para consumo ou divulgação, sendo uma estratégia de aumento de apoios ou de expressão directa de valores e ao mesmo tempo fáceis de obter porque são produzidos em quantidades que excedem a procura.

A análise documental focou documentos internos, produzidos pelo Agrupamento, a saber: Documento de Apresentação do Agrupamento, Relatórios anuais dos resultados escolares, Relatório de Avaliação Externa da Escola- Sede, na fase de análise da preparação do processo. Também foram consideradas as Fichas de orientação na criação do Plano de Melhoria, que nos permitiram verificar os moldes segundo os quais iria ser criada uma estratégia de melhoria participada no Agrupamento.

Técnicas de tratamento e análise de dados

Quanto ao procedimento de tratamento de dados, o que se apresentou como mais pertinente foi a realização de uma *análise de conteúdo*, visto ser a forma mais respeitante de examinar e decodificar as informações recolhidas dos documentos analisados na análise documental e do questionário implementado na investigação.

As fases desta análise definem-se da seguinte forma:

- A Pré-análise é a etapa que tem o objetivo de “(...)tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso das operações sucessivas” (Bardin, 1977, p.95), ou seja, estabelece um

programa flexível e preciso que pretende escolher os documentos, a construção de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem interpretações. Estes fatores não possuem uma ordem de sucessão mas encontram-se estreitamente ligados.

- A Análise, dirige sistematicamente as decisões, sendo extremamente longa e remetendo-se para a codificação e enumeração.
- O tratamento e interpretação dos resultados, é feito para que sejam considerados determinantes e fiáveis, podendo ser submetidos a provas de validação para verificar o seu rigor. A partir destes poderão ser propostas inferências que adiantam a interpretação sobre os objetivos previstos ou descobertas inesperadas.

Quando a abordagem que se adota é qualitativa recorrem-se a procedimentos moldáveis ou ao desenvolvimento das hipóteses, sendo válidas deduções particulares de um acontecimento levantando problemas sobre a pertinência. As hipóteses que surgem podem ser influenciadas, sendo por isso necessário rever o material, fazer novas interpretações e desconfiar de certas evidências. Desta forma, pretendo elaborar uma matriz de análise das observações, baseada na Matriz de recolha de dados de Estrela (1994), como forma de facilitar a análise dos dados recolhidos nas observações.

Apresentação dos resultados

Apresentamos os resultados em função das questões que enunciámos. Assim, começamos por uma descrição da fase preparatória do processo de avaliação externa; fazemos, depois, uma descrição das percepções tidas pelos diversos atores sobre o processo; e finalizamos com uma descrição do envolvimento dos atores na criação do plano de melhoria do Agrupamento.

1. Descrição da Preparação da Avaliação Externa

Antecedentes de Avaliação no Agrupamento

No início do presente ano letivo, o Agrupamento de Escolas Azul, recebeu a informação que no decorrer do 1º. Período, seria sujeito ao processo de avaliação externa, levado a cabo pela IGEC. Este momento seria, para o Agrupamento, o seu primeiro grande momento de avaliação externa, visto ser um Agrupamento recente (apenas formado desde 2010), que nunca tinha sido sujeito a tal modalidade avaliativa. Contrariamente ao que aconteceu à Escola Sede, que passou pela sua primeira Avaliação Externa no ano de 2007, onde foi alvo das seguintes apreciações: Suficiente nos parâmetros dos “Resultados” e “Prestação de serviço educativo” e Insuficiente nos restantes parâmetros, sendo eles a “Organização e Gestão Escolar”, “Liderança” e “Capacidade de autorregulação e melhoria da escola”.

Para além das classificações atribuídas, em 2007 no Relatório de Avaliação Externa, foram apontados à escola-sede, os seus pontos fracos, constrangimentos, oportunidades e pontos fortes, em função de uma análise SWOT, cuja síntese é apresentada no Quadro XII.

Pontos fortes	Oportunidades
<p>Gestão dos espaços educativos.</p> <p>Estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas associadas ao desenvolvimento dos novos planos formativos.</p> <p>Investimentos em novas áreas de formação.</p> <p>Eficácia dos Serviços de Psicologia e Orientação.</p> <p>Eficácia do Gabinete de Apoio ao Aluno.</p> <p>Acessibilidade para alunos portadores de deficiências.</p>	<p>A contribuição da avaliação externa como incentivo ao processo de autoavaliação da Escola.</p> <p>As parcerias com as entidades locais e com a autarquia para melhoramento da oferta dos planos formativos alternativos.</p>
Pontos fracos	Constrangimentos
<p>Inexistência dos instrumentos estratégicos de gestão - Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades.</p> <p>Inexistência de Regulamento Interno de Escola reformulado.</p> <p>Inexistência de dispositivos de auto – regulação e de práticas de reflexão e de autoavaliação.</p> <p>Multiplicidade de lideranças emergentes que se inter-opõem.</p> <p>Insuficiente articulação dos órgãos da Escola.</p> <p>Inexistência de representação dos alunos e dos encarregados de educação na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico.</p> <p>Ausência de estratégias inovadoras e pró-ativas de motivação da escola junto dos encarregados de educação.</p> <p>Deficiente funcionamento dos Serviços Administrativos.</p>	<p>Inexistência de professores do ensino especial.</p> <p>Necessidade de obras de melhoramento de alguns espaços.</p> <p>Equipamento insuficiente para o Curso Profissional de Fotografia.</p>

Quadro XII – Análise SWOT da Escola-Sede apresentada no Relatório de Avaliação Externa

Como se pode ver os aspectos positivos referem-se regra geral a aspectos relativos à oferta educativa e a serviços de apoio, enquanto os aspectos negativos remetem para um conjunto variado de questões: ausência de instrumentos (e supostamente práticas) de gestão na área do planeamento e avaliação, problemas de ordem micropolítica e comunicação, problemas ligados á mobilização de famílias e também de alunos na vida escolar, deficiência no funcionamento dos serviços administrativos e inexistência de docentes de Educação Especial para o atendimento de alunos com Necessidades Educativas Especiais.

Apesar dos pontos negativos, anteriormente referidos, os mesmos são perceptíveis de mudança nas leituras efectuadas dos documentos orientadores da acção do Agrupamento, estes documentos permitem-nos verificar que uma série de medidas apontadas negativamente à Escola-Sede, encontram-se actualmente colmatados pelo Agrupamento. As alterações mais evidentes são:

- ✓ Existência de professores do Ensino Especial
- ✓ Existência de uma equipa denominada de Observatório – que toma conta dos dispositivos de autoavaliação do Agrupamento
- ✓ Aumento do número de funcionárias na secretaria (serviços administrativos)
- ✓ Existência de todos os documentos estratégicos (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual e Plurianual do Agrupamento e Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular)
- ✓ Existência de equipamento para os cursos profissionais
- ✓ Existência de obras de requalificação dos espaços em algumas escolas do Agrupamento

Preparação da Visita

No decorrer da preparação do Processo de Avaliação Externa, várias foram as tarefas a efectuar pelos diversos elementos da Direção do Agrupamento. Desde a escolha dos representantes para os painéis, até às reuniões com os diversos participantes para lhes dar a conhecer o processo, passando pela criação, reformulação e junção de todos os documentos a enviar à IGEC, até trinta dias antes da presença da Inspeção na Escola- Sede, sendo esta última a mais tempo tomou na preparação do processo.

Documentos a enviar à IGEC

No seguimento do que referimos anteriormente e focando os documentos a enviar à IGEC, é de evidenciar que os documentos que o agrupamento criou de raiz foram: o Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular (PEDCA), o documento que apresenta a Plano Curricular do Agrupamento, demonstrando a adaptação feita das directrizes nacionais ao contexto em que o Agrupamento se encontra; o Documento de Apresentação do Agrupamento, que serviu de base à apresentação feita pelo Agrupamento na sua exposição pública no primeiro dia do processo da avaliação externa; o novo modelo dos planos de turma, que iria ser utilizado por todos os directores de turma na planificação da adaptação do currículo às especificidades das diferentes turmas.

De modo a juntar a estes documentos criados, o Agrupamento apenas atualizou /reformulou dois documentos já existentes em pequenos pontos, sendo eles: o regulamento interno, que foi actualizado em algumas das suas componentes (e.g., o organograma da Organização, que antes não existia e passou a fazer parte do documento); o relatório de apresentação dos resultados escolares de 2012-2013, que teve de ser entregue incompleto por não estarem concretizadas algumas tarefas relacionadas com a reunião e análise dados estatísticos.

Reuniões preparatórias na escola

Para além da entrega dos documentos, o Diretor decidiu que fazia todo o sentido dar a conhecer aos diversos intervenientes do processo a importância da sua presença nos painéis que se iriam realizar ao longo dos quatro dias. Desta forma, foram realizadas reuniões com os diferentes intervenientes (alunos, professores, pais, coordenadores), de modo a explicar-lhes: a metodologia segundo a qual o processo de Avaliação Externa iria decorrer (e.g., a divisão entre observações diretas, entrevistas em painel e análise de documentos); qual seria o papel dos diferentes atores nos painéis para os quais tinham sido escolhidos; a importância da presença de todos os atores e como iriam decorrer estes quatro dias com a inspecção no Agrupamento.

Síntese

Como resposta à 1ª questão de investigação, procuramos dar conta das acções desencadeadas localmente, pela direcção do Agrupamento, face ao desencadear do processo de avaliação externa. Analisamos com mais detalhe os documentos preparados para consulta da IGEC, tendo em conta as anteriores apreciações feitas por esta entidade no ciclo de avaliação anterior.

No início do ano lectivo, o Agrupamento tomou conhecimento que seria avaliado no âmbito do processo de avaliação externa. Na preparação deste processo, surgiram tarefas como: a escolha dos representantes para os painéis; as reuniões com os diversos participantes para lhes dar a conhecer o processo; a criação, reformulação e junção de todos os documentos a enviar à IGEC.

Quanto aos documentos a enviar à IGEC, a maioria já se encontravam prontos atempadamente, visto a ausência de certos documentos ser um dos pontos negativos apontados à Escola-Sede no ciclo de avaliação anterior. Assim, no presente ciclo o Agrupamento preparou todos os documentos estratégicos (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual e Plurianual do Agrupamento e Projeto de Intervenção do Diretor). Como forma de completar a lista dos documentos já existentes, foram criados documentos “de raiz”, sendo eles: o Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular (PEDCA); o documento de apresentação do Agrupamento; e o novo modelo dos planos de turma. Quanto aos documentos já existentes, apenas dois foram reformulados: o regulamento interno; o relatório de apresentação dos resultados escolares de 2012-2013.

Para além da entrega dos documentos, o Diretor decidiu completar esta preparação para o processo, com a realização de reuniões com os diferentes intervenientes do processo (alunos, professores, pais, coordenadores), de modo a dar-lhes a conhecer a sua importância no processo e a metodologia utilizada.

2. Descrição das percepções sobre o processo

Para facilitar o conhecimento e a descrição das percepções tidas pelos diversos intervenientes nos diferentes painéis sobre o processo, apresentamos os resultados da nossa inquirição organizados de acordo com as seguintes categorias e, respectivas, subcategorias:

- Percepções positivas

- Reflexão

- Percepções negativas

- Desadequado conhecimento

- Constrangimento

- Painéis (a representatividade do painel e o enviesamento prévio)

- Comunicação

No que se refere à primeira e única subcategoria das percepções positivas - “Reflexão” -, as percepções dos intervenientes que focam esta vertente reflexiva, referem que o processo de avaliação externa é “(...) útil na medida em que [pode] trazer apoio nas dificuldades ou fazer com que todo o agrupamento passe a ter uma visão nova sobre um modo como resolver os problemas que o afectam. Se essa reflexão e aconselhamento tiver efeitos num futuro próximo então [a sua] presença foi benéfica e imprescindível” (Inquirido 18, painel Assistentes técnicos e operacionais), demonstrando assim a função benéfica deste processo. O processo é visto ainda como potenciador de análise dos diferentes temas relacionados com o Agrupamento, sendo isso evidenciado quando um interveniente mencionou que este processo permite perspectivar “(...)alguns assuntos de modo mais focalizado” (inquirido 21, painel Coordenadores de Departamento e Responsáveis de outros de Coordenação educativa e supervisão pedagógica). Nesta linha de análise, o processo é ainda visto como um modo de reflectir e “(...)destacar os pontos fracos e principalmente os pontos fortes da escola para [uma] futura melhoria” (inquirido 16, Repres. dos alunos: Delegados de turma e associação de estudantes). Um inquirido referiu ainda que o painel foi visto como “(...) um excelente momento de reflexão e partilha entre todos onde foram focadas

especialmente as potencialidades do Agrupamento e também o que deve ser melhorado” (inquirido 1, painel Docentes).

Outro fator evidenciado pelos intervenientes, encontra-se relacionado com as intervenções das inspetoras durante o processo, sendo mencionado que “(...) as intervenções das inspetoras foram no sentido de promover o conhecimento e reflexão fiável” (Inquirido 22, painel Diretores de Turma e Coordenadores). Nesta mesma ordem de razão, um inquirido refere que percecionou as “(...) interações/intervenções das inspetoras/avaliadora externa na conversa com os atores estiveram na base das problemáticas/pontos fracos do Agrupamento por elas detetados” (inquirido 23, painel Docentes), tendo o mesmo sentido que “(...) o objetivo prioritário era o levantamento dos pontos fracos do Agrupamento e uma reflexão relacionada com os mesmos, a fim de se proceder a um plano de melhorias, num projeto comum de atuação” (inquirido 23, painel Docentes).

Ainda no quadro das percepções negativas e no que se refere à subcategoria “Desadequado conhecimento”, o processo de avaliação externa é visto como “(...) não permit[indo] um adequado conhecimento interno da organização do Agrupamento” (Inquirido 11, painel Direção), pois não possibilita uma “(...) reflexão crítica sobre essa mesma realidade” (idem). O mesmo interveniente achou que o processo não seguiu a metodologia mais correta porque “(...) a realidade observada foi muito superficial, o facto de ter havido diversos painéis com vários interlocutores não espelha por si só a realidade de um Agrupamento e consequentemente a sua organização interna e as suas realidades específicas”(idem). Outro dos inquiridos, membro do painel dos Assistentes, retomou de outro modo esta percepção negativa: “(...) apesar de todos os contactos com o agrupamento da avaliação, [...] em pouco tempo é difícil ter um adequado conhecimento interno da organização. Assimilar toda a informação que permita uma reflexão crítica consistente, necessita tempo, e um conhecimento mais profundo da realidade social em que agrupamento está inserido” (Inquirido 18, painel Assistentes técnicos e operacionais).

Na subcategoria “constrangimento” enquadra-se a seguinte percepção de um interveniente: “(...) há sempre um constrangimento, por parte dos intervenientes no painel, de forma a resguardar o seu pensamento para não afectar o seu local e posto de trabalho” (Inquirido 22, painel Diretores de Turma e Coordenadores), apresentando-se assim esta falta de à vontade como algo negativo do processo de avaliação externa.

Relativamente às percepções tidas sobre o processo, focando a última subcategoria em análise, os “painéis”, os inquiridos mencionaram dois tipos de questões:

- a representatividade dos painéis - “(...) houve uma maior reflexão por parte daqueles que foram intervenientes no painel” (Inquirido 22, painel Diretores de Turma e Coordenadores), contrapondo com os indivíduos do Agrupamento que não se encontraram presentes nos diversos painéis.

- o seu enviesamento prévio - “(...) diálogo foi pautado por determinados pressupostos e indutores de mudança nas práticas pedagógicas e nas relações sociais. Através das várias interações que se estabeleceram entre os agentes, foram feitos juízos de valor que nem sempre correspondem à realidade”(Inquirido 25, painel Coordenadores de Departamento e Resp. de outros de Coordenação educativa e supervisão pedagógica “(...) as avaliadoras estavam muito marcadas pela avaliação anterior, e a escola atualmente, do que percebo, é totalmente diferente” (inquirido 2, painel Diretores de Turma e Coordenadores).

Quanto à última subcategoria deste grupo de percepções, a Comunicação é vista por um dos inquiridos como uma área de melhoria necessária, referindo-se este concretamente a questões de comunicação “(...) entre os diferentes órgãos com responsabilidade pedagógica e de gestão, de forma a que cada um dos órgãos cumpra com as competências que lhes estão atribuídas, contribuindo dessa forma para um coletivo mais forte e coeso” (inquirido 20, painel Conselho Geral). Na mesma linha de ideia, outro inquirido refere que o Agrupamento deve “(...) Melhorar a comunicação entre o órgão de gestão e comunidade escolar” (Inquirido 22, painel Diretores de Turma e Coordenadores).

Síntese

Como resposta à 2ª Questão, procuramos aqui caracterizar a opinião dos atores sobre o processo de avaliação externa. Esta opinião subdividiu-se entre Percepções positivas e Percepções negativas, mostrando que, como seria de esperar, não existe neste grupo de respondentes uma perspectiva única sobre o processo de avaliação externa

No que se referem às percepções positivas, as mesmas enfatizam a vertente reflexiva do processo, existente nos diversos painéis. Estas opiniões positivas destacam que o processo possibilitou aos envolvidos reflectirem sobre os pontos fortes e fracos do Agrupamento, numa ótica de melhoria do mesmo.

Quanto às Percepções negativas, é de realçar que as mesmas se subdividiram em: Desadequado conhecimento; Constrangimento, Painéis (a representatividade do painel e o enviesamento prévio) e Comunicação.

Quanto ao “Desadequado conhecimento” que é referido, o processo de avaliação externa é visto como não permitindo um adequado conhecimento interno da organização do Agrupamento. Deste modo, é realçado o facto da realidade ser observada de modo superficial e incompleta (deixando de lado uma série de realidades específicas que deveriam ser analisadas). O tempo é ainda referido como um entrave deste processo, porque não vêm como sendo possível, levar a cabo uma avaliação tão profunda como esta, em apenas quatro dias. Em matéria de constrangimentos foi identificada uma reserva quanto a hipotéticas consequências negativas de uma participação não conforme ao desejado.

Relativamente às percepções focadas nos “painéis”, os inquiridos mencionaram dois tipos de problemas: a representatividade dos painéis e, paralelamente a ausência de voz de todos os membros do Agrupamento; o enviesamento prévio dos debates, ora por factores de ordem interna ora por factores relativos estereótipos externos, marcados pela avaliação que envolveu a Escola-Sede em 2007.

Ainda neste seguimento, os respondentes, perceberam a comunicação como uma área a trabalhar no Agrupamento por todos os intervenientes, por ser uma área pouco desenvolvida neste Agrupamento, principalmente entre os diferentes órgãos com responsabilidade pedagógica e de gestão, de forma a alcançarem um coletivo mais forte e coeso. Este resultado da reflexão existente, permite-nos constatar que das reflexões que existiram surgiram diversos campos de análise do Agrupamento.

De um modo geral, foram referidos mais pontos negativos que estiveram presentes ao longo deste processo, do que pontos positivos. Tendo os positivos cingindo-se maioritariamente ao cariz reflexivo que é adotado pelo processo.

3. Participação dos atores no processo de construção do Plano de Melhoria

A apresentação dos resultados relativos à participação dos atores no processo de construção do plano de melhoria é feita em função de duas iniciativas complementares: a elaboração de questionários tendentes a identificar áreas de melhoria; a concepção de um conjunto de iniciativas tendentes à elaboração participada do plano de melhoria.

Numa primeira fase, como referido, a participação dos atores no processo de construção do Plano de Melhoria do Agrupamento concretizou-se através das respostas ao questionário dirigido a todos os intervenientes nos diferentes painéis que decorreram ao longo do processo de avaliação externa. Da análise feita por nós, das respostas ao questionário, emergiram três áreas-chave, vistas como prioritárias na intervenção: os resultados, a segurança e as lideranças intermédias.

Quanto à primeira grande área chave, os **“Resultados”** pode referir-se que num plano mais restrito a abordagem mais problemática se refere aos resultados escolares. Seguem-se alguns exemplos:

- “Foco no sucesso escolar na base de que todo o aluno é escolarizável desde que lhe sejam proporcionadas práticas adequadas de ensino” (Inquirido 4, painel Coordenadores de Dep. e Responsáveis de outros de Coordenação educativa e supervisão pedagógica);
- “(...) a mensuração direta do sucesso escolar apenas pelos resultados académicos é algo que pode não traduzir o verdadeiro trabalho desempenhado pela organização escolar. Impõe-se encontrar uma abordagem metodológica que recorra a articulação entre indicadores de natureza quantitativa e qualitativa” (Inquirido4, Painel Coordenadores de Dep. e Responsáveis. de outros de Coordenação educativa e supervisão pedagógica);
- “Exigência e incentivo na melhoria dos desempenhos escolares, através de estratégias de motivação baseadas em metodologias ativas e valorizadoras dos potenciais de cada aluno” (Inquirido 14, Painel Conselho Geral e Equipa de Autoavaliação).

Assim, apesar de ser um assunto bastante debatido e referido nos documentos oficiais, por via das metas a que o Agrupamento se propõe anualmente, mas também

atendendo à recolha dos resultados escolares feita, regularmente, no final de cada período, parece existir ainda um longo caminho de trabalho a percorrer, de modo a complementar os apoios e coadjuvâncias já desenvolvidas nas diversas escolas do Agrupamento.

Relativamente à “**Segurança**” foram referidas as seguintes opiniões:

- “Mais vigilância e segurança” (Inquirido 6, Paineis Representantes da ass. de pais e Enc. de Educação e Repres. de pais de Grupo/Turma)
- “(...) a vigilância e segurança na escola” (Inquirido 6, Paineis Representantes da ass. de pais e Enc. de Educação e Repres. de pais de Grupo/Turma)
- “(...) precisava[-se] de protecção policial constante desde a abertura até pelo menos ao fecho escolar” (Inquirido 8, Paineis Representantes da ass. de pais e Enc. de Educação e Repres. de pais de Grupo/Turma)
- “Mais funcionários” (Inquirido 6, Paineis Representantes da ass. de pais e Enc. de Educação e Repres. de pais de Grupo/Turma)

É de notar que, até ao presente ano lectivo, o Agrupamento, ainda não tinha sido considerado inseguro e já tinha desencadeado diversas atividades extra curriculares com o propósito de possibilitar aos alunos uma ocupação dentro do recinto escolar, fora do horário letivo. É de evidenciar ainda, que diariamente a Escola Segura dirige-se várias vezes às diversas escolas do Agrupamento, a fazer patrulha, de modo a facilitar o controlo de alguns incidentes ocorridos e eliminando a possibilidade de outros decorrerem.

Por último, no que se refere às “**Lideranças intermédias**”⁴ foram apontadas as seguintes opiniões favoráveis a que constitui matéria de melhoria:

- “Uma liderança flexível para que todas as soluções possíveis possam ser postas em prática” (Inquirido 18, paineis Assistentes Técnicos e Operacionais).

⁴ Sobre esta matéria, encontra-se em desenvolvimento a tentativa de concretização de uma supervisão mais próxima (dos Coordenadores de Departamento sobre os diversos Professores), implementada nas reuniões de ano, e da qual se espera também que resulte uma melhor articulação entre os diversos professores. Para além da aplicação destas reuniões, já prevista, encontram-se a ser aplicados, pelos diversos coordenadores de departamento, mecanismos de verificação da utilização dos critérios pré-estabelecidos pelo Agrupamento.

- “Da reflexão havida destacou-se a necessidade de uma maior abertura/acolhimento por parte dos órgãos de gestão, concretamente na resolução dos problemas” (Inquirido 23, Painel Docentes).
- “Liderança democrática, mais participativa e colaborativa. Evitar a liderança autocrática” (Inquirido 1, Painel Docentes).
- “Desconcentrar os vários cargos dos coordenadores de departamento, dando mais tempo e espaço ao seu trabalho de liderança e coordenação” (Inquirido 4, Painel Coordenadores de Dep. e Resp. de outros de Coordenação educativa e supervisão pedagógica)
- “Valorização das lideranças intermédias na articulação de projectos e de soluções inovadoras” (Inquirido 13, Painel Conselho Geral e Equipa de Autoavaliação)

O conhecimento retirado da análise dos questionários possibilitou a conceção, por parte do Diretor, em parceria comigo, enquanto estagiária, de um processo de trabalho participativo no qual todos os elementos da comunidade escolar iriam intervir de forma a tornar a elaboração do plano de melhoria num momento de criação colaborativa. O plano de acção criado está representado na Figura 3 (abaixo):

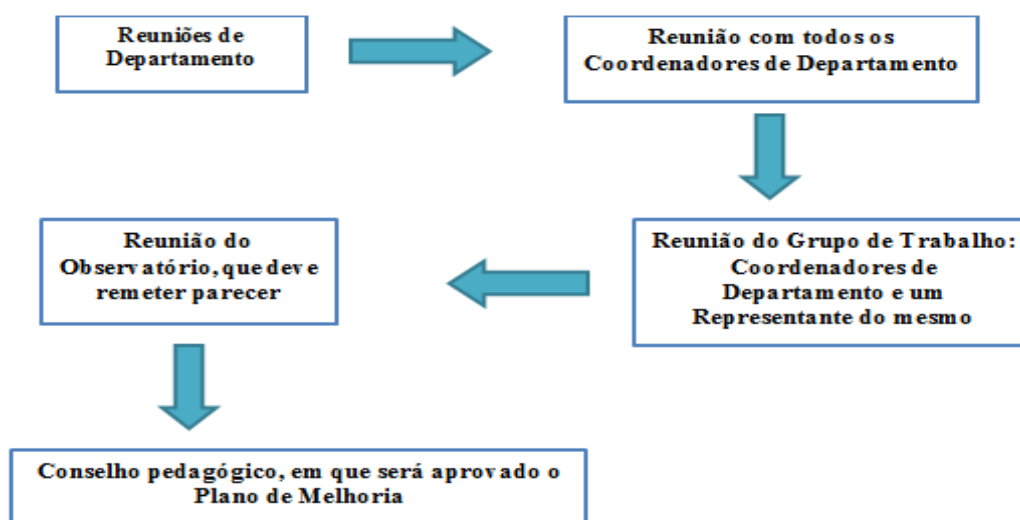


Figura 3- Plano de criação do Plano de Melhoria

Primeiramente, nas diferentes reuniões de departamento, seria escolhido um professor, que representaria o departamento na reunião geral de todos os representantes. Nesta mesma reunião, os departamentos teriam de preencher uma ficha de planificação do plano de melhoria (Anexo VII), de modo a preparar o trabalho de articulação das diversas colaborações, a efetuar pela equipa de trabalho escolhida (Representantes escolhidos e Coordenadores de Departamento). Após estas reuniões, existiria uma reunião entre o Diretor do Agrupamento e os diversos coordenadores de Departamento, para ser oficializada a listagem de “professores representantes”, que fariam parte da equipa de trabalho que impulsionaria a criação do plano de melhoria.

Posteriormente, seria reunido o Grupo de trabalho, composto por todos os coordenadores de departamento, de modo a criar uma ficha de orientação para a criação do próprio plano, levando a que no final aquela reflectisse a participação e a opinião de todos. Após a elaboração dessa ficha, o grupo teria ainda que ‘lançar’ as bases do plano de melhoria’, pensando em estratégias, acções e metas a adotar para a sua elaboração. Este documento deveria depois ser revisto, alterado se necessário, e aprovado por outros intervenientes: o Observatório de Avaliação do Agrupamento e o Conselho Pedagógico.

Deste modo é possível referirmos que na concepção do processo de criação do plano de melhoria do Agrupamento houve uma preocupação constante em incluir diferentes intervenientes ao longo do processo. É de evidenciar, que se conseguiu uma intervenção de quase todos os painéis nas respostas ao questionário (excepto autarquia), bem como uma transposição, para os professores e departamentos a responsabilidade das escolhas das acções de melhoria mais adequadas à unidade organizacional em que se encontram inseridos.

Síntese

Como resposta à nossa 3ª questão de investigação, iremos aqui caracterizar o processo de construção do Plano de Melhoria do Agrupamento, bem como o modo como atores se projectou o envolvimento dos diversos atores. Este processo de construção do plano de melhoria circunscreveu-se a dois momentos específicos: (1) a implementação dos questionários sobre a avaliação externa; (2) depois, a criação de um documento orientador das reuniões com os professores para a criação das acções de melhoria que iriam fazer parte desse mesmo plano.

Especificamente, no que se refere ao questionário aplicado, é de evidenciar que o mesmo foi entregue a todos os indivíduos que estiveram inseridos nos diferentes painéis do processo de avaliação externa, mas não conseguimos obter uma resposta de todos os inquiridos. Ou seja, apesar da tentativa de envolver todos os indivíduos, no processo de desmistificação das grandes áreas com uma necessidade de intervenção, nem todos responderam, tendo existido apenas 1/3 das respostas que eram esperadas.

Das respostas conseguidas surgiram então três grandes áreas de intervenção: Resultados, Segurança e Lideranças Intermédias. Tendo por base estas três áreas de intervenção, passou-se então para um segundo momento de criação do plano, momento este que pretendia incutir uma responsabilização e envolvimento em toda a comunidade escolar na elaboração do mesmo. Pretendeu-se desencadear um processo participativo de criação colaborativa. Primeiramente, porque o grupo de trabalho que implementaria a sua criação surgiria de uma escolha feita por parte de todos os professores do Agrupamento. Depois, porque num momento posterior o documento seria revisto, alterado se necessário, e aprovado por outros intervenientes. Deste modo, alargar-se-ia o leque dos docentes inquiridos e outros elementos da comunidade escolar.

Resumo do Estudo e Linhas Conclusivas

No estudo que realizámos quisemos conhecer e descrever o modo como decorreu o processo de Avaliação Externa neste Agrupamento de Escolas, colocando em evidência a forma como os atores que intervieram no processo o perceberam e como a Gestão do Agrupamento pretendeu suscitar a participação dos atores na construção do plano de Melhoria. Desta forma, o estudo subdividiu-se em três eixos de inquirição cada um associado a uma questão principal.

No primeiro segmento, pretendemos dar conta das acções desencadeadas localmente, pela direcção do Agrupamento, olhando com mais detalhe os documentos preparados para consulta da IGEC tendo em conta as anteriores apreciações feitas por esta entidade no ciclo de avaliação anterior, respondendo deste modo à questão “Como decorre, num Agrupamento de Escolas, a fase preparatória do processo de avaliação externa de Escolas?”. Deste modo, a investigação que implementámos, procurou constatar, segundo as tarefas em que estivemos envolvidos no processo, as actividades/tarefas que fizeram parte do momento preparatório às visitas das inspectoras.

Posteriormente, no segundo segmento, procurámos caracterizar a opinião dos atores sobre o processo de avaliação externa, especificamente as suas percepções avaliativas. Conseguindo desta forma, responder à questão por nós redigida “Quais as opiniões dos atores sobre o processo de avaliação externa?”. Aqui, aplicamos um questionário a todos os intervenientes no processo, neste caso os 83 indivíduos que estiveram presentes nos diferentes painéis, de forma a alcançarmos um maior número de respostas. Obtivemos e trabalhamos sobre 1/3 das respostas aos questionários que enviámos.

Quanto ao terceiro e último segmento deste estudo, pretendíamos caracterizar o processo de construção do Plano de Melhoria do Agrupamento, bem como o modo como atores iriam ser envolvidos no processo. Conseguindo assim, responder à questão por nós redigida, “Como foi concebida pela gestão/ direcção do Agrupamento de Escolas a participação dos atores na construção do plano de Melhoria?”. Neste campo, fomos fazer uma análise documental, de documentos oficiais do Agrupamento, nos quais já se encontravam indicações sobre a participação dos atores da comunidade educativa no processo de criação do Plano de Melhoria.

Apesar das dificuldades existentes no decorrer deste estudo, conseguimos apresentar resultados que consideramos relevantes. Na apresentação dos dados relativos a cada uma destas três questões tivemos oportunidade de sintetizar os principais resultados obtidos. Deste modo nos parágrafos seguintes, apoiados nessas sínteses, procuramos por em destaque algumas linhas conclusivas do estudo, tendo em atenção algumas das matérias que nos ajudaram a construir a problemática deste pequeno estudo.

Quanto aos resultados que obtivemos da fase de preparação do processo de Avaliação Externa é de realçar o enfoque dado pela Direção do Agrupamento não só aos documentos a enviar à IGEC, mas também nas reuniões marcadas com os diversos intervenientes no processo. Também constatamos que apesar de se falar e implementar o Processo de Avaliação Externa há cerca de 8 anos, ainda existem muitos indivíduos dentro da organização escolar que desconhecem a função da Avaliação Externa.

Esta criação e alteração dos documentos a entregar à IGEC permite-nos recuperar o que referimos no Capítulo I sobre a avaliação externa poder ser “vista” como um instrumento de regulação baseado em conhecimento por permitir coordenar a ação pública, baseando-se no “ (...) trabalho de vários atores [e na] produção, disseminação e troca de conhecimento entre atores do universo das políticas e do campo do conhecimento” (Afonso & Costa, 2011, p.155). Esta troca de conhecimento acontece ao longo de todo o processo de avaliação externa: seja a passagem da informação feita do Agrupamento para a IGEC, num momento preparatório e de desenvolvimento da Avaliação; seja, numa fase final da avaliação, a informação passada da IGEC para o Agrupamento. Deste modo, as alterações implementadas nos documentos e a criação de nova documentação enquadra-se nesta passagem de informação e de conhecimento, de acordo com a óptica da IGEC e permitindo a esta verificar como tudo funciona e é operacionalizado neste Agrupamento. Não se trata pois apenas de circulação de informação mas também de conformidade com regras.

No que se refere às percepções dos atores sobre o processo de Avaliação Externa, acabamos por apurar que a mais-valia que os inquiridos retiram deste processo, cinge-se à reflexão que as conversas com as Inspetoras suscitam, conseguindo deste modo pensar e reflectir sobre os pontos fortes e fracos numa perspectiva de melhoria. Quanto às percepções negativas deste processo, os inquiridos focaram o “desadequado conhecimento” existente neste tipo de avaliação mormente a sua superficialidade e a

incompletude. Outro problema evidente é o dos conteúdos dos debates travados nos painéis: ora porque os painéis podem não representar efectivamente a comunidade escolar, ora porque os debates podem ser enviesados por opiniões prévias dos avaliadores externos.

Por último, quanto à participação e envolvimento dos atores da comunidade escolar no processo de criação do plano de Melhoria é de realçar o esforço deste Agrupamento num processo de construção participativo. Este processo de participação na construção do Plano de Melhoria circunscreveu-se a dois momentos específicos: o primeiro, a implementação dos questionários sobre a avaliação externa, de onde surgiram as áreas gerais de intervenção do plano; e o segundo, a criação de um documento orientador das reuniões com todos os professores do Agrupamento, para a criação das acções de melhoria que iriam fazer parte desse mesmo plano, plano este que viria a ser rectificado e aprovado outros intervenientes. Deste modo, o Agrupamento conseguiu envolver mais elementos da comunidade escolar no processo de criação do Plano de Melhoria.

Este envolvimento pretendido acaba por ir ao encontro da vertente colaborativa apontada por Alaiz, et Al. (2003, p.16 cit. in Mourão, 2009, p.73), como fulcral no desenvolvimento de um processo de avaliação externa, onde apesar da avaliação ser levada a cabo por agentes externos à escola, é sempre necessária uma colaboração indispensável dos membros da escola.

Para concluir e relativamente à ação dos gestores nas escolas, esperamos que este estudo traga implicações na área da participação dos envolvidos na construção dos variados processos dentro dos Agrupamentos de Escolas, estejam eles relacionados com a avaliação externa, ou não. Porque um processo só espelha verdadeiramente uma organização, se todos participarem na sua construção, desde o topo até à base.

Considerações Finais

Fazer um balanço final do nosso trabalho, nem sempre é uma tarefa fácil, visto que implica que por um lado nos auto-avaliemos, e por outro, que sejamos capazes de conseguir um distanciamento relativamente ao trabalho que foi desenvolvido, de modo a que durante o processo de análise das diversas tarefas se assuma uma postura crítica.

Os nove meses de estágio passaram muito rapidamente e, apesar de todos os receios que tinha inicialmente, quanto à minha capacidade de cumprir os objectivos propostos, foi uma experiência extremamente enriquecedora, que me permitiu crescer e adquirir novas aprendizagens.

Desde o primeiro dia no Agrupamento, foi-me dada toda a autonomia para trabalhar e fazer aquilo que me era solicitado, não querendo isso dizer que existiu falta de acompanhamento, porque sempre que tive dúvidas e sempre que precisei de colocar questões, obtive as minhas respostas e ajudas. A receptividade que encontrei na Direção do Agrupamento, bem como o ambiente de trabalho com que me deparei, foram aspectos fulcrais no meu processo de integração.

A minha passagem pelo Agrupamento de Escolas contribuiu, sem dúvida, para um aumento dos meus conhecimentos, competências e capacidades de trabalho, pois consegui adquirir novos conhecimentos e consolidar os diversos saberes que me dotaram do ponto de vista pessoal e profissional.

O total desconhecimento dos processos de trabalho do Agrupamento, bem como a carga burocrática subjacente a todos os processos foram algumas das adversidades que surgiram ao longo do Estágio.

Quanto às tarefas que fui desempenhando neste estágio curricular, e referindo-me, particularmente, às tarefas relacionadas com o processo de avaliação externa, estas assumiram-se como uma experiência de elevada responsabilidade, exigindo de mim o seguimento de todos os passos para a execução fiável do processo. A fase inicial de preparação do processo, foi a altura mais esgotante pela questão do tempo, pois eram muitas tarefas a desenvolver e pouco tempo para as executar. Como a ligação a este processo de avaliação foi sempre tão estreita, fez todo o sentido relacionar a pequena investigação com a actividade em que já estava envolvida.

Relativamente ao estudo que desenvolvi, várias foram as mudanças que ele teve de sofrer até à fase de entrega do presente relatório. Primeiramente porque estavam

sempre a surgir-me novas ideias, muitas delas audaciosas demais, em que no momento que as tentava operacionalizar percebia que não eram executáveis em conjugação com as outras tarefas que já desenvolvia no Estágio. Deste modo tive de tentar juntar as tarefas que desenvolvia no âmbito do Estágio, com as da Investigação para obter no curto espaço de tempo que tive para o projecto, toda a informação necessária para a execução do estudo.

Em cada etapa da minha vida, tenho adquirido experiências que me permitem ultrapassar os obstáculos que me são colocados, e este Estágio Curricular foi isso mesmo, foi uma forma de me colocar à prova de modo a perceber se sou capaz de executar tarefas da minha área profissional.

“ A alegria que se tem em pensar e aprender faz-nos pensar e aprender ainda mais” (Aristóteles): – estas são palavras mais indicadas para terminar a minha reflexão final. Não só porque me revejo nelas, mas também porque todo o percurso que vim fazendo neste estágio e mestrado em geral, hoje faz sentido, porque sem dúvida é uma área profissional que me faz feliz. Apesar das dificuldades, que são imensas, pois um Agrupamento de Escolas é uma teia de relações e uma bomba relógio prestes a rebentar, espero um dia ter a oportunidade de entrar para este meio que tanto me satisfaz profissionalmente.

Referências bibliográficas

- Afonso, N. (2000) A avaliação do Serviço Público de Educação: Direito do Cidadão e Dever do Estado. In A Qualidade em Educação: um conceito necessário à mudança. Painel II- CNE. [Acedido em Agosto de 2014]

Disponível em:

<http://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/QualidadeAvaliacao/6-PainelII.htm>

- Afonso, N. (2005). Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico. Coleção em foco. Lisboa: ASA Edições.
- Afonso, N., & Costa, E. (2011). Avaliação externa das escolas: um instrumento de regulação baseado no conhecimento. In J. Barroso & N. Afonso (Org.). As políticas educativas em Portugal: mobilização de conhecimento e modos de regulação. Fundação Manuel Leão.
- Albarello, L. et al. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Andrade, M. (2011). Auto-avaliação: um dispositivo de conhecimento ao serviço da melhoria da Escola. Trabalho de Projeto em Ciências de Educação. Área de Administração Educacional.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2005). Autonomia das Escolas Públicas, Porto, Edições ASA.
- Barroso, J. (2005a). “A regulação da educação”: políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2005b). “O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas”. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 725-751. [Acedido em Março de 2014]

Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>.

- Barroso, J. (2006). A regulação das políticas públicas. In J. Barroso (org.). A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores (pp. 11-31). Lisboa: Educa – Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Bihlim, J. (2006) Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas. Lisboa: ISCSP,
- Bodgan, R. & Biklen, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da escola*. Porto: Asa.
- Dinis, L. (2010). Quadro Resumo: Papéis do Gestor -Baseado no modelo de Henry Mintzberg (1986).Unidade Curricular: Organização e Gestão Escolar. Mestrado em Ciências de Educação: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa
- Estrela, A, (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma Estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora 4.^a Edição (adaptação do quadro n.º48)
- Figueiredo, A. (2012) A ação pública e os seus instrumentos: um olhar que convida para outras reflexões sobre a governança europeia. Periódico do CIEDA e do CEIS20, em parceria com GPE e a RCE. Vol.1 N.7, p. 117 a 140. [Acedido em Abril de 2014]

Disponível em: <http://www.europe-direct-aveiro.aeva.eu/debatereuropa/>

- Fonseca, A. (2010). Escolas, Avaliação Externa, Auto-Avaliação e Resultados dos Alunos. Dissertação em Ciências da Educação. Área de Administração e Políticas Educativas - Universidade de Aveiro.
- Formosinho & Machado. (2010). Avaliação das Escolas e Programas de Desenvolvimento. In Formosinho, J [et al.] - A autonomia da escola pública em Portugal. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Gomes, R. (1993). *Cultura de Escola e Identidade dos professores*. Lisboa: Educa.

- Maroy, C. (2011). Em direcção a uma regulação pós-burocrática dos sistemas de ensino na Europa. In Oliveira, D & Duarte, A. (Org) Políticas Públicas e Educação: Regulação e Conhecimento. Belo horizonte: Editora Fino Traço.
- Mintzberg, H. (1986) Trabalho do Executivo: folclore e fato. São Paulo: Nova cultural. (Coleção Harvard de Administração, nº3)
- Mourão, M. (2009). A Autoavaliação das Escolas- O Olhar dos Actores. Dissertação em Ciências da Educação. Área de Administração Educacional
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In Nóvoa, A. (Org). As organizações escolares em análise. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Ramsdal H. & Van Zanten, A. (2011). Knowledge based regulation tools in education and health. Orientation 3. National Instruments. Integrative report. Project Knowandpol. [Acedido em Setembro de 2014]

Disponível em: <http://www.knowandpol.eu>

- Risttof, D. (2003). Algumas definições da Avaliação. Revista da rede de avaliação institucional da Escola Superior, Univ. Federal de Santa Catarina

Fontes

- Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas Azul 2012-2013
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Azul 2012-2015
- Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Azul
- Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular do Agrupamento de Escolas Azul 2014-2015
- Documento de Apresentação do Agrupamento de Escolas Azul - 2013

Recursos

- Inspeção-Geral da Educação e Ciência. (2012). Site oficial da Inspeção-Geral da Educação e Ciência. [Acedido em Setembro de 2013 e Julho de 2014].

Disponível em: <http://www.ige.min-edu.pt/>.

Documentos Oficiais

- Decreto-Lei nº31 de 2002 - Sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. Diário da República: I série, Nº 294 (2002). [Acedido em: Fevereiro de 2014]

Disponível em:

http://www.ige.min-edu.pt/upload/Legisla%E7%E3o/Lei_21_2002.pdf

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**Gestão Escolar e Dinâmicas de Avaliação Externa num Agrupamento
de Escolas**

Sara Filipa Fernandes Blanco

ANEXOS

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Administração Educacional

2014

ANEXOS (CD-ROM)

I.	Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular	p.3
II.	Documento de Apresentação do Agrupamento	p.28
III.	Powerpoint de Apresentação do Agrupamento	p.43
IV.	Questionário	p.57
V.	Análise dos questionários	p.61
VI.	Perceções sobre a Avaliação Externa (Grelha das Categorias e Subcategorias)	p.69
VII.	Ficha de acompanhamento do processo de criação do Plano melhoria	p.73
VIII.	Fluxo de Informação para a monitorização das ações de melhoria	p.77

I. Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular

GERAL DOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES
DIREÇÃO DE SERVIÇOS DA REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS XXXXXXXX
SEDE: ESCOLA SECUNDÁRIA XXXXXXXX

PLANO DE ESTUDOS E DE DESENVOLVIMENTO DO CURRÍCULO DO AGRUPAMENTO (PEDCA)

Novembro de 2013

1.Introdução

Os alunos são pessoas que aprendem e não seres que se ensinam

Considerando que as pessoas são “(...) atores sociais que se encontram condenados a interpretar continuamente o que se passa no contexto local onde intervêm e a conferir um sentido aos atos dos outros para lhe responderem” (LaPassade, 1996:10)¹, à Escola compete o desenvolvimento de um processo de construção participada e crítica dos significados que se atribuem às realidades física, social, científica e cultural com as quais os alunos se relacionam.

Neste contexto o saber não pode ser entendido como um bem que se transmite, antes como “(...) uma invenção que se produz por razões de natureza adaptativa, tendo em conta que as ideias são crenças cujo valor funcional se avalia, principalmente pelos seus efeitos” (Cosme & Trindade, 2001:11)², sendo que o ato de conhecer se articula inequivocamente com o ato de agir.

Constituindo-se a Escola como um espaço de comunicação privilegiado que visa contribuir, em primeiro lugar, para a assunção de “(...) uma presença curiosa do sujeito frente ao mundo” (Palacios, 1978:537)³, em segundo lugar para uma atuação transformadora sobre a realidade que o envolve e, em terceiro, para uma reflexão crítica de natureza pessoal sobre o próprio sentido do processo de construção do conhecimento, fica claro que o desenvolvimento do seu eixo estratégico deve assentar na construção de um conhecimento cujo fim último é o de contribuir para a configuração de *praxis* transformadoras, que cada um deverá assumir no âmbito do processo em que se encontra envolvido.

Neste sentido conhecer será produto da construção participada e crítica de todos os agentes educativos, na medida em que se privilegia um saber construído em função do relacionamento entre interlocutores que, em conjunto, buscam encontrar um sentido para a ação da Escola, cuja grande finalidade será, então, a aprendizagem dos alunos.

É, pois, evidente, que a intenção da consubstanciação de uma *praxis* educativa que visa promover transformações pessoais e sociais partindo da valorização de um diálogo intersubjetivo, onde o sujeito é identificado como um produtor de sentidos e o saber como um produto da reflexão e da interpretação dos sujeitos, se tem de desenvolver recorrendo a um conjunto de instrumentos de planeamento, conceção, organização e gestão do processo de aprendizagem, donde, de entre outros, se destaca o Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo.

4.1. LAPASSADE, G. (1996). *Les microsociologies*. Paris:Anthropos

- 4.2. COSME, A.; Trindade, R. (2001). *Área de Projecto: Percursos com sentidos*. Porto: Edições ASA
- 4.3. PALACIOS, J. (1987). *La cuestión escolar*. Barcelona: Laia

2. Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo

Sendo certo que a deslocação do ato de ensinar para o ato de aprender é cada vez mais evidente e progressiva e a centralidade do processo de ensino/aprendizagem recai sobre o aluno, compete à Escola, em geral, e a cada professor, em particular, motivar, facilitar e regular o desenvolvimento dos conhecimentos e das capacidades que conduzam cada um e todos ao sucesso, suscitando e desenvolvendo nos jovens aprendentes um certo número de estados físicos, intelectuais e morais, que a sociedade reclama em função, sobretudo, da sua utilidade social.

É neste contexto que o Projeto Educativo do Agrupamento promove o protagonismo ativo e crítico dos educandos e dos educadores, sendo que compete ao Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo interpretar não só o currículo, mas também adaptá-lo à nossa realidade educativa, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, solidários, responsáveis, úteis e interventivos.

Quando nos referimos à necessidade de adaptação de um currículo prescrito a nível nacional ao nosso contexto, queremos enfatizar a importância de se romper com a lógica da uniformidade do mesmo e de o adequar às especificidades do nosso contexto socioeconómico e dos interesses, valores e saberes dos nossos alunos, associando ao princípio da **autonomia** da escola os princípios da **excelência**, do **rigor**, do **empenho** e da **disciplina**.

Pretende-se que a Escola adote uma postura que garanta a igualdade de oportunidades, oferecendo vias mais adequadas e apoios necessários aos alunos que deles necessitem, com o objetivo de melhorar os seus níveis de desempenho, conciliando a qualidade da educação e a equidade da sua prestação. Esta combinação exige um esforço partilhado por diversos parceiros, de modo a que todos os elementos da comunidade educativa cooperem para o mesmo fim.

O Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo, pretende possibilitar uma maior flexibilidade na organização das atividades letivas, passando por medidas como “(...) um aumento da autonomia das escolas na gestão do currículo, por uma maior liberdade de escolha das ofertas formativas, pela atualização da estrutura do currículo, nomeadamente através da redução da dispersão curricular, e por um acompanhamento mais eficaz dos alunos, através de uma melhoria da avaliação e da deteção atempada de dificuldades” (Decreto-lei nº139/2012, de 5 de julho). Desta forma, este Plano constitui-se como um instrumento de gestão pedagógica que permite a concretização do Projeto Educativo e, através dele, se orienta a ação educativa do Agrupamento procurando a formação de jovens educados, bem informados, críticos, responsáveis e intervenientes.

O presente documento teve em atenção as alterações introduzidas pelo Despacho n.º 10 874/2012 de 10 de agosto, que define as Metas Curriculares para as diversas disciplinas do ensino básico (Português, Matemática, TIC, Educação Visual e Educação Tecnológica), pelo Despacho n.º 15 971/2012 de 14 de dezembro que define o respetivo calendário de implementação.

2.1 Prioridades

De acordo com o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de julho a organização e a gestão do currículo dos ensinos básico e secundário subordinam-se aos seguintes princípios orientadores:

- a) Coerência e sequencialidade entre os três ciclos do ensino básico e o ensino secundário e articulação entre as formações de nível secundário com o ensino superior e com o mundo do trabalho;
- b) Diversidade de ofertas educativas, tomando em consideração as necessidades dos alunos, por forma a assegurar a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades essenciais para cada ciclo e nível de ensino, bem como as exigências decorrentes das estratégias de desenvolvimento do País;
- c) Promoção da melhoria da qualidade do ensino;
- d) Redução da dispersão curricular e do reforço da carga horária nas disciplinas fundamentais;
- e) Reforço da autonomia pedagógica e organizativa das escolas na gestão do currículo e uma maior liberdade de escolha de ofertas formativas, no sentido da definição de um projeto de desenvolvimento do currículo adequado às características próprias e integrado no respetivo projeto educativo;
- f) Flexibilidade da duração das aulas;
- g) Eficiência na distribuição das atividades letivas e na racionalização da carga horária letiva semanal dos alunos;
- h) Flexibilidade na construção dos percursos formativos, adequada aos diferentes ciclos e níveis de ensino;
- i) Garantia da reorientação do percurso escolar dos alunos nos ciclos e níveis de ensino em que existam diversas ofertas formativas;
- j) Favorecimento da integração das dimensões teórica e prática dos conhecimentos, através da valorização da aprendizagem experimental;
- k) Articulação do currículo e da avaliação, assegurando que esta constitua um elemento de referência que reforce a sistematização do que se ensina e do que se aprende;
- l) Promoção do rigor da avaliação, valorizando os resultados escolares e reforçando a avaliação sumativa externa no ensino básico;
- m) Reforço do caráter transversal da educação para a cidadania, estabelecendo conteúdos e orientações programáticas, mas não a autonomizando como disciplina de oferta obrigatória;
- n) Valorização da língua e da cultura portuguesas em todas as componentes curriculares;
- o) Utilização das tecnologias de informação e comunicação nas diversas componentes curriculares;
- p) Enriquecimento da aprendizagem, através da oferta de atividades culturais diversas e de disciplinas, de caráter facultativo em função do projeto educativo de escola, possibilitando aos alunos diversificação e alargamento da sua formação, no respeito pela autonomia de cada escola.

Retomando as intencionalidades definidas pelo Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), o Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo estabelece as prioridades da Escola, as competências essenciais e transversais a desenvolver, bem como os conteúdos que serão trabalhados anualmente em cada área curricular, tendo por referência uma análise vertical dos programas.

Como forma de garantir uma visão global das finalidades hierarquizadas do PEA e, simultaneamente,

uma construção inter/transdisciplinar e integrada dos saberes, consideram-se, para este plano, os seguintes modos de operacionalização:

Desenvolvimento da autonomia dos educandos;

Diferenciação pedagógica;

Valorização dos interesses dos alunos, da sua curiosidade e da sua espontaneidade como fatores estruturantes a partir dos quais as aulas deverão ser construídas e os conhecimentos sistematizados;

Valorização dos métodos ativos relacionados com o desenvolvimento de uma atividade pedagógica centrada nos interesses, expectativas e necessidades cognitivas, afetivo-emocionais e sociais dos alunos;

Construção de dispositivos pedagógicos interessados em promover as atividades dos alunos e afirmar o seu potencial como seres aprendentes;

Articulação de saberes entre as diferentes áreas, nomeadamente ao nível das competências inter e transdisciplinares;

Articulação entre a vida intelectual e as atividades materiais e sociais;

Valorização de um projeto de educação cívica e moral;

Implementação de um código de conduta de acordo com as normas estabelecidas pelo Regulamento Interno;

Valorização das atividades ao ar livre, como forma de despertar o interesse pela natureza;

Valorização da função da educação como um meio do desenvolvimento pleno das aptidões e competências pessoais;

Implementação de um processo de avaliação contínuo e regulador.

2.2 Princípios/ Valores a defender

Os princípios e valores adotados no presente documento encontram-se já expressos no Projeto Educativo do Agrupamento. Desta forma, os princípios orientadores da ação do nosso agrupamento são: *Instruir, Qualificar e Socializar*. Sendo os mesmos, essenciais à orientação e compromisso da ação de todos os elementos da comunidade educativa. Consequentemente os valores que derivam destes princípios, são apresentados de seguida:

- Integridade
- Excelência
- Inovação
- Sustentabilidade
- Justiça
- Transparência
- Participação
- Cooperação
- Responsabilidade
- Respeito

2.3 Prioridades de ação

À semelhança do já instituído nos restantes documentos orientadores, consideram-se as seguintes prioridades de ação:

- Melhorar o sucesso dos alunos;
- Garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem;
- Fomentar a articulação entre níveis de ensino;
- Fomentar o trabalho autónomo, o sentido crítico, e o espírito de entreaajuda;
- Fomentar hábitos de trabalho;
- Criar um clima harmonioso, de são convívio, de respeito mútuo e de boas relações;
- Promover iniciativas que reforcem o sentimento de pertença;
- Desenvolver iniciativas que desenvolvam os valores expressos no projeto educativo;
- Criar hábitos de leitura;
- Evitar o abandono/abandono escolar;
- Combater a indisciplina/violência escolar.

3. Organização Escolar

3.1 Calendário Escolar

O Despacho Normativo nº24/2000, de 11 de Maio, com as mudanças que lhe foram apresentadas pelo Despacho Normativo nº. 36/2002, de 4 de junho, institui as regras que orientam a organização do ano escolar nos estabelecimentos de ensino não superior, fixando as diretrizes que devem estar presentes aquando a elaboração do calendário escolar. Desta forma, de acordo com o Despacho nº. 8248/2013, de 25 de junho, foi determinado para o Agrupamento o seguinte calendário escolar:

Educação Pré- Escolar

As atividades educativas das crianças do pré-escolar, enquadradas nos estabelecimentos de educação pré-escolar, irão funcionar entre o dia 13 de Setembro de 2013 e o dia 4 de Julho de 2014. Tendo as seguintes interrupções letivas:

Natal: 23 de Dezembro de 2013 a 2 de Janeiro de 2014

Carnaval: 3 a 5 de Março de 2014

Páscoa: 14 a 21 de Abril de 2014

Ensino Básico e Secundário

O calendário escolar instituído para o Ensino Básico e Secundário do Agrupamento é o seguinte:

Períodos	Início	Termo
1º. Período	13 de Setembro de 2013	17 de Dezembro de 2013
2º. Período	6 de Janeiro de 2014	4 de Abril de 2014
3º. Período	22 de Abril de 2014	13 de Junho de 2014 para os alunos do 4º. e 6º. Ano que passem na 1ª prova e 4 de Julho de 2014 os que tiverem acompanhamento extraordinário 6 de Junho de 2014 para 6º., 9º., 11º. E 12º. 13 de Junho de 2014 para o 1º., 2º., 3º., 5º., 7º., 8º. e 10º.

3.2 Calendário das Reuniões

O calendário das reuniões é definido no início do ano letivo, apresentando-se o do presente ano de seguida:

Reuniões ordinárias	2012				2013						
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Conselho Geral (a definir)											
Conselho Pedagógico	24	22	19	10	21	18	25	29	20	14	10
Departamento Curricular (na semana que inclui o dia assinalado)	5	8	12		14	11	18		13	7	
Prof. Tit. de turma/Diretores de turma	10	16	28		31	27			29		
Conselho Administrativo	12	17	22	19	16	27	13	17	15	19	17
Direção	4,18	2,16	6,20	4,18	8,22	5,19	5	9,23	7,21	4,18	2, 16
Direção + Diretores de Curso	10		7			14			15		
Direção + Assembleia de delegados de alunos			7			20		17			
Direção + Coordenadores de Departamento		8	5	3	7	18	4	8	6	3	1
Direção + Coordenadores de Estabelecimento	4	15	12	10	14	25	11	15	13	3	8
Direção + Responsáveis de SPO, GA, Professoras Bibliotecárias		22	19		21		15	11	16		
Reunião dos conselhos de turma de início de ano e intercalares	12,13	Ao longo do mês	-----	-----	-----	Ao longo do mês					
Avaliação dos alunos- 6.º, 9.º, 11.º, 12.º ano, PCA, 2.º ano do CEF, 3.º ano dos cursos profissionais				18,19,20				7, 8, 9		9 e 11	
Avaliação dos alunos- 1.º, 2.º, 3.º, 4.º, 5.º, 7.º, 8.º e 10.ºano, PCA, 1.º e 2.º ano dos cursos profissionais				18,19,20				7, 8, 9		16 e 17	
Avaliação dos alunos- pré-escolar				18				7			7
Reunião das Educadoras, dos Professores Titulares de Turma, dos Diretores de Turma com encarregados de educação	27	16/10- EB e CEF e 18/10- ES e Prof		23 (apenas pré-escolar e 1.º ciclo)	14/01- 2.º ciclo 15/01- 3.º ciclo e CEF e 16/01- ES e Prof	28 (se necessário)		10- pré/1.ºci 28 - 2.º ciclo 29 - 3.º ciclo e CEF 30- ES e Prof		A definir	

Reunião do GABAL	25		13		22	19	26		28		
------------------	----	--	----	--	----	----	----	--	----	--	--

Reunião do Ensino Especial			13			19	26				
Reunião do Núcleo dos Apoios Educativos			13			19			14		
Reunião do Núcleo dos Projetos			12			18			14		
Reunião de Conselho de Diretores de Turma de ano			12			18			21		
Reunião de Conselho de Curso (PCA, CEF e Profissionais)			20						21		
Reunião de Conselho de Diretores de Curso			20			18			21		
Assembleia de Delegados		16				12			7		

3.3 Matriz Curricular

3.3.1 Educação Pré-escolar

Áreas de Conteúdo		
Area de Formação Pessoal e Social	Relação Interpessoal; Educação para os Valores/Cidadania; Autonomia Pessoal e Social	25 Horas
Area de Expressão/Comunicação	Matemática; Linguagem Oral e Abordagem à Escrita; Expressão Motora; Expressão Dramática; Expressão Plástica e Expressão Musical	
Area de Conhecimento do Mundo	Saberes Sociais; Saberes Científicos	

3.3.2 1º. Ciclo

	carga horária	1º, 2º, 3º, 4º
Disciplinas	19	19
Português	7,5	1,5+1,5+1,5+1,5+1,5
Matemática	7,5	1,5+1,5+1,5+1,5+1,5
Estudo do Meio	4	(1+1)+1+1
Expressões Artística e Físico-Motoras	3	
Expressão Artística	2	1+1
Expressão Físico-Motora	1	1
Apoio ao estudo	2	1+1
Oferta Complementar/ Ed. Para a Cidadania	1	1
Tempo a cumprir	25	25

(REstantes Matrizes no Original)

4. Organização Curricular

4.1 Línguas Estrangeiras

Nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de julho o Inglês inicia-se no 2.º ciclo, prolonga-se no 3.º ciclo e no ensino secundário. A segunda língua iniciada pelos alunos, no 7.º ano de escolaridade, é o Francês.

No âmbito da AEC o Agrupamento também oferece o Inglês ao 1.º Ciclo do Ensino Básico, o que constitui uma primeira iniciação a esta língua estrangeira, mas apenas aos alunos inscritos.

4.2. Português Língua Não Materna

O número de alunos que têm outra língua materna, não são em número suficiente para abrir a disciplina de Português Língua Não Materna. Contudo, a Direção em articulação com o Departamento de Línguas desenvolve mecanismos de apoio a estes alunos que prevêm tempos próprios para esta resposta educativa.

4.3 Tecnologias de Informação e Comunicação e Oferta de Escola

A disciplina de Tecnologias da Informação e Comunicação inicia-se no 7.º ano de escolaridade, garantindo aos alunos mais jovens uma utilização segura e adequada dos recursos digitais e proporcionando condições para um acesso universal à informação, funcionando sequencialmente nos 7.º e 8.º anos, de forma semestral, em articulação com a disciplina de oferta de escola (Educação Tecnológica e Dança- cada uma delas a funcionar com as TIC em cada um dos anos previstos, 7.º e 8.º).

4.4 Oferta Complementar

No âmbito da oferta complementar o Agrupamento oferece ao 1.º, 2.º e 3.º ciclos a disciplina de Educação para a Cidadania. Com uma carga horária semanal de 50 minutos e entendendo que:

“(…) A escola constitui um importante contexto para a aprendizagem e o exercício da cidadania e nela se refletem preocupações transversais á sociedade, que envolvem **diferentes dimensões** da educação para a cidadania, tais como: **educação para os direitos humanos; educação ambiental /desenvolvimento sustentável; educação rodoviária; educação financeira; educação do consumidor;**

educação para o empreendedorismo; educação para a igualdade do género; educação intercultural; educação para o desenvolvimento; educação para a defesa e segurança/educação para a paz; voluntariado; educação para os media; dimensão europeia da educação; educação para a saúde e a sexualidade.

Sendo estes temas transversais à sociedade, a sua inserção no currículo requer uma abordagem transversal, tanto nas áreas disciplinares e disciplinas como em atividades e projetos, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário, de acordo com os princípios definidos no Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho e no Decreto-Lei n.º 91/2013 de 10 de julho.

Subjacente a esta conceção educativa, está uma visão integradora das diversas áreas do saber que atravessa toda a prática educativa e que supõe, para além de uma dinâmica curricular, também uma vivência de escola, coerente e sistemática, alargada ao contexto em que esta se insere.”

in, Educação para a Cidadania – Linhas Orientadoras – Direção Geral da Educação

É nesta linha de pensamento que se desenvolve esta componente do currículo cujo funcionamento obedece a um Guião Orientador aprovado pelo Conselho Pedagógico.

A partir desta componente e com a participação em diferentes projetos e atividades é intenção do Agrupamento contribuir para a formação pessoal e social dos alunos, designadamente, nas áreas da educação cívica, educação para a saúde, educação financeira, educação para os *media*, educação rodoviária, educação para o consumo, educação para o empreendedorismo e educação moral e religiosa.

4.5 Ensino Secundário- Disciplinas de Opção

De acordo com o Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de julho conjugado com o Despacho que define a organização do ano letivo, mostramos a seguir a(s) disciplina(s) de opção a funcionar, no presente ano letivo, e que tem em conta a procura dos alunos:

Ano de escolaridade	Disciplina(s) opção(ões)
10º Ano Ciências e Tecnologias	
Formação Geral – Língua Estrangeira II	Inglês

Formação Específica	Física e Química A e Biologia e Geologia
12º Ano Ciências e Tecnologias	
Formação Específica	Biologia, Geologia
10º Ano Ciências Socioeconómicas	
Formação Geral – Língua Estrangeira II	Inglês
Formação Específica	Economia A, Geografia A
10º Ano Línguas e Humanidades	
Formação Geral – Língua Estrangeira II	Inglês
Formação específica	MACS, Geografia A
12º Ano Línguas e Humanidades	
Formação Específica	Psicologia B, Geografia C

4.6 Apoio ao Estudo

Com a introdução desta área no currículo, procura-se por esta via, que os alunos se apropriem de técnicas e métodos de estudo e de trabalho, bem como o desenvolvimento de comportamentos e atitudes que estimulem a vontade de conhecer, de aprender a aprender, que reforcem a sua autonomia de aprendizagem. Com o Apoio ao Estudo pretendem-se alcançar os seguintes objetivos:

- 5.3. Promover a aquisição de métodos e hábitos de trabalho e de estudo;
- 5.4. Promover a autonomia no processo de aprendizagem;
- 5.5. Proporcionar orientação e apoio geral na realização dos trabalhos escolares, exercícios de aplicação e consolidação de matérias lecionadas;
- 5.6. Esclarecer dúvidas sobre os conteúdos programáticos das diversas áreas curriculares, nomeadamente português e matemática;
- 5.7. Proporcionar aos alunos atividades alternativas de remediação, sempre que sejam necessárias;
- 5.8. Apoiar alunos com dificuldades de aprendizagem;
- 5.9. Desenvolver métodos e técnicas de estudo: técnicas de leitura, interpretação, análise, síntese, recolha de informação, tratamento de dados e resolução de problemas;
- 5.10. Estimular práticas de entreaajuda entre os alunos;
- 5.11. Melhorar os hábitos de leitura;
- 5.12. Desenvolver a autonomia e a autoconfiança;

6. Preparar os alunos para a realização dos exames nacionais;
7. Diferenciar positivamente os vários ritmos de aprendizagem dos alunos;
8. Implementar estratégias que propiciem um maior conhecimento acerca dos processos cognitivos mobilizados na resolução de tarefas;
9. Implementar estratégias que propiciem o desenvolvimento de planos de ação pessoais face aos problemas a resolver;
10. Implementar estratégias que fomentem a autorregulação das aprendizagens.

Para a concretização destes objetivos é determinante o papel do docente que deverá capacitar os alunos de modo a incutir-lhes a aquisição de hábitos, métodos e técnicas de estudo, a necessária planificação do tempo de estudo, a elaboração de apontamentos, a resolução de problemas, o desenvolvimento de hábitos de leitura e escrita. Ao mesmo tempo este docente, a partir do conhecimento que tem de cada aluno, deve ser mediador junto dos restantes professores e alunos. De salientar que o desenvolvimento de estratégias de estudo não são exclusivas desta área, pelo que a complementaridade e a cooperação entre os docentes da turma é determinante para o sucesso escolar do aluno.

A avaliação desta área é da responsabilidade do professor titular de turma/conselho de turma, é descritiva no final de cada período letivo e deve ter em consideração a avaliação diagnóstica realizada, refletir a autonomia progressiva da realização das aprendizagens e ter em consideração os critérios gerais e os critérios específicos (para esta área aprovados pelo Conselho Pedagógico).

4.7 Atividades de Animação e de Apoio à Família

Os jardins-de-infância e as escolas do 1.º ciclo, asseguram atividades de animação e de apoio à família, planeadas de acordo com as necessidades das famílias. A sua realização é articulada com o Município, através da celebração de um protocolo.

As atividades realizadas com as crianças são devidamente supervisionadas pelas educadoras titulares de grupo que, posteriormente, articulam com os professores do 1.º ciclo.

4.8 Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC)

O Agrupamento oferece aos seus alunos do 1.º ciclo atividades de enriquecimento

curricular, de oferta obrigatória e de frequência facultativa.

A organização das Atividades de Enriquecimento Curricular no 1.º ciclo, no presente ano letivo, obedece ao seguinte quadro legal: Despacho normativo n.º 7/2013 de 11 de junho, Despacho Normativo n.º 7 - A/2013 de 10 de julho, Decreto-Lei n.º 91/2013 de 10 de julho e Despacho n.º 9265-B/2013 de 15 de julho.

Assim no presente ano letivo o Agrupamento oferece as seguintes AEC de acordo com a seguinte distribuição:

Ano de escolaridade	Inglês (*)	Ensino da Música (*)
1.º e 2.º	1+1	1+1+1
3.º e 4.º	1+1+1	1+1

(*)- em horas

As Atividades de Enriquecimento Curricular são definidas anualmente, por proposta do diretor, após serem ouvidas o Conselho Pedagógico e aprovadas pelo Conselho Geral do Agrupamento. As AEC estão integradas no Projeto Educativo do Agrupamento e no Plano Anual de Atividades e a sua realização ocorre após a realização das atividades letivas.

Para a coordenação de cada uma das atividades aprovadas é designado um docente que faz o seu acompanhamento, bem como a devida articulação com o conselho de docentes/ano, com o coordenador de departamento curricular e com o coordenador/responsável de estabelecimento de ensino. A avaliação dos alunos é assim da responsabilidade do docente responsável pela lecionação dessa atividade que, após a atribuição da avaliação, a remete ao professor titular de turma.

A supervisão das atividades de enriquecimento curricular, bem como a avaliação do funcionamento das mesmas é da responsabilidade do coordenador de departamento do 1.º ciclo, em articulação com os docentes responsáveis por cada uma das atividades, com os coordenadores do conselho de docentes/ano e professores titulares de turma. As planificações destas atividades são aprovadas pelo conselho pedagógico sob proposta do coordenador do departamento do 1.º ciclo (em articulação com os outros coordenadores de departamentos curriculares envolvidos).

O funcionamento das AEC obedece a um regulamento próprio.

4.9 Atividades de Complemento Curricular

No início de cada ano letivo, o Agrupamento divulga as atividades de complemento

curricular que oferece, permitindo, através de inscrição, aos alunos frequentarem clubes e projetos locais, nacionais e transnacionais, em várias áreas de interesse diversificadas.

Os clubes e projetos a funcionar no Agrupamento dependem dos recursos existentes em cada ano letivo, mas referem-se os seguintes, como importantes para a boa concretização do Projeto Educativo do Agrupamento, mostrando os que funcionam no presente ano letivo:

- a) Clube do Desporto Escolar;
- b) Clube das Artes;
- c) Clube da Música;
- d) Clube da Rádio Escolar;
- e) Clube do Jornal Escolar;
- f) Clube das Línguas.
- g) Parlamento dos Jovens;
- h) Assembleia Municipal Jovem;
- i) Eco escolas.

Cada clube tem um regulamento próprio que é divulgado aos alunos e respetivos pais/encarregados de educação.

O programa de ocupação dos tempos escolares, aprovado para cada ano letivo, contempla os clubes e projetos que, após a constituição da equipa de docentes afetos a cada um deles, estabelece o seu horário próprio, permitindo, deste modo, aos alunos inscreverem-se, desde que não exista incompatibilidade com o seu horário. A inscrição dos alunos é voluntária, mas sujeita a autorização dos encarregados de educação.

Sempre que o aluno não compareça às atividades dinamizadas pelo clube/projeto é-lhe marcada falta. No final de cada período letivo, o professor responsável pelo clube/projeto comunica ao Diretor de Turma as faltas dadas pelo aluno para posterior informação ao encarregado de educação.

4.10 Articulação Curricular

Relativamente à articulação curricular é de evidenciar, a preocupação do Agrupamento em conseguir uma articulação vertical e horizontal baseada na sequencialidade, progressão e

transversalidade das aprendizagens. Esta preocupação evidente no Projeto Educativo do Agrupamento, considera a articulação curricular um fator de coesão e sucesso e estipula as seguintes ações:

- Reforçar a articulação curricular (intra e interdepartamental) entre ciclos e em cada ciclo de ensino;
- Reforçar o trabalho colaborativo entre os professores;
- Reforçar a utilização da plataforma *Moodle*.
- Generalizar a utilização do correio eletrónico profissional e da plataforma *Moodle*, como forma de poupar papel, consumíveis e diminuir o desgaste dos equipamentos reprográficos;
- Diversificar a utilização de recursos e de materiais nas práticas educativas;
- Utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) com regularidade em diferentes contextos escolares;
- Incentivar a articulação com as atividades de enriquecimento/complemento curricular para alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclo e ensino secundário, e com as atividades de animação socioeducativa para os alunos do pré-escolar;
- Reforçar a articulação curricular disciplina/ano;
- Promover uma oferta diversificada de atividades e projetos;
- Promover no Agrupamento contextos de flexibilidade e de avaliação das práticas

Na articulação entre o 1.º e o 2.º ciclo, o 2.º e o 3.º ciclo, bem como entre o 3.º ciclo e o ensino secundário, é fundamental o processo de diagnose. Nesse sentido deverão realizar-se as reuniões necessárias que cumpram este objetivo.

Em cada um dos ciclos de ensino, o aluno terá de integrar um conjunto de conceitos e de competências, necessário ao desenvolvimento de cada um dos programas. Deste modo, a avaliação diagnóstica fornece, aos professores e aos alunos, indicadores das aquisições efetuadas no ciclo anterior, permitindo detetar eventuais desajustamentos e, caso isso se verifique, propor caminhos alternativos. Por outro lado, a avaliação diagnóstica é igualmente importante para a criação de um momento de descoberta dos alunos, nomeadamente no que se refere aos seus hábitos de trabalho, à sua atitude perante a escola, em geral, e à disciplina, em particular. Pretende-se, assim, no âmbito desta avaliação, que o professor conheça também o significado que a disciplina tem para cada um dos seus alunos, o grau de interesse e as respetivas motivações, de modo a recolher informações que orientem o desenvolvimento programático, para além do «saber» e do «saber fazer», contribuindo para o «saber aprender» e o «saber ser». Devendo ser uma prática recorrente no início de cada um dos temas e/ou sequências em que tal se considere necessário, de modo a adequar a planificação à real situação dos alunos.

Nas disciplinas de iniciação no nível de ensino, a avaliação diagnóstica deve privilegiar as competências de análise, interpretação e expressão, bem como a capacidade de organização e a de autonomia, de modo a selecionar as estratégias que melhor se adequam às situações de ensino-aprendizagem.

No ensino secundário, nas disciplinas que apresentam um módulo inicial no primeiro ano dos seus programas, este deve contribuir para, por um lado, aprofundar a avaliação diagnóstica e, por outro lado, colmatar deficientes aquisições de conceitos e competências gerais, procurando promover o interesse e a motivação pela disciplina. O módulo inicial deve, assim, servir de rampa para o desenvolvimento do programa numa perspectiva construtivista de ensino e de aprendizagem.

Quanto à articulação entre o Ensino Básico e o Ensino Secundário, é igualmente fundamental a articulação dos programas das várias disciplinas entre si, por ano de escolaridade e por nível/ciclo de ensino.

A articulação dos programas das várias disciplinas entre si por ano e por nível/ciclo deverá concretizar-se através da cooperação inter-grupos disciplinares (áreas disciplinares) a partir de uma análise conjunta dos programas e o levantamento dos pontos de convergência, uma vez que:

- Permite o levantamento de pré-requisitos necessários à aprendizagem subsequente, de uma forma gradual, evitando descontinuidade ou repetições desnecessárias;
- Evita o desconhecimento, por parte dos professores, dos vários conteúdos programáticos de outras disciplinas, fator limitativo para um trabalho articulado na elaboração dos PCT e planos de ação das turmas do Ensino Secundário a nível dos Conselhos de Turma;
- Promove um espaço aberto para confrontação de projetos e ideias;
- Possibilita reajustes na sequência programática das disciplinas a nível de cada grupo disciplinar, tornando a abordagem dos conteúdos mais contextualizada, quer a nível dos projetos das turmas, quer a nível do desenvolvimento do programa de cada disciplina.

Embora a articulação curricular interdisciplinar possa estar, à partida, ensombrada por alguns obstáculos, dos quais se destaca a extensão dos programas, a repetição de conteúdos e a existência de lacunas na sequência programática de disciplinas afins, torna-se imprescindível no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, uma vez que o desenvolvimento das competências definidas para cada nível/ciclo de ensino pressupõe que todas as áreas curriculares atuem em convergência.

5. Avaliação das aprendizagens

A avaliação pode ser vista como o conjunto de ações realizadas no meio educativo, de forma sistemática, continuada e intencional, sobre as atividades desenvolvidas pelos diversos atores educativos, com o objetivo de conseguir uma regulação dos processos de ensino/aprendizagem, socioeducativos e sócio organizacionais, fornecendo indicadores de consecução das metas curriculares e dos conteúdos definidos para cada disciplina, com a intenção permanente de alcançar uma constante melhoria. Sobre esta matéria o Conselho Pedagógico aprovou os Critérios Gerais de Avaliação, documento autónomo mas do qual destacamos os seguintes pontos:

5.1 Princípios Gerais da Avaliação

Independentemente das áreas de ação, dos atores envolvidos e das finalidades, a avaliação no meio educativo, deve realizar-se em obediência aos seguintes princípios:

a) Legalidade:

Os atos realizados no âmbito dos processos de avaliação devem conformar-se com a lei e o direito, dentro dos limites dos poderes e competências atribuídas aos autores dos mesmos.

b) Equidade

O reconhecimento da individualidade e das diferenças deve ter o correspondente tratamento nos processos de avaliação, de modo que esta cumpra finalidades que são atribuídas.

c) Transparência:

A verificação e controlo da qualidade da avaliação devem encontrar-se ao alcance dos avaliados e de todos os que nela tenham interesse, nomeadamente através do conhecimento dos critérios, modos, processos utilizados e resultados da avaliação.

d) Responsabilidade;

Os atos avaliativos devem realizar-se de modo a que seja possível a identificação dos diversos agentes envolvidos, amplitude e responsabilidade da respetiva ação, qualquer que seja o estatuto de intervenção.

e) Utilidade;

No desenvolvimento dos processos de avaliação deverá evitar-se a realização de todos os atos inúteis à prossecução dos objetivos e finalidades da avaliação.

f) Participação:

A forma como a avaliação em meio educativo se realiza deve assegurar mecanismos de participação efetiva dos interessados, nomeadamente por via de processos autoavaliativos.

Para além dos princípios gerais enunciados, a avaliação dos alunos assenta nos seguintes pressupostos:

- é formativa, tem como objetivo regular as aprendizagens;
- é contínua e integrada, tem carácter permanente, sendo desenvolvida em todos os momentos do processo de ensino e de aprendizagem;
- é informativa, o aluno sabe o que tem de aprender e como demonstrá-lo;
- é eficaz, promove o sucesso;
- é não-seletiva, está baseada no apoio personalizado para que todos alcancem o sucesso;
- é flexível, na medida em que atende às diferentes personalidades e ritmos de aprendizagem;
- é negociada e participada;
- é dinâmica, adaptando e remediando sempre que necessário;
- é responsabilizadora, o aluno é permanentemente confrontado com a evolução do seu percurso, com os objetivos assumidos e as metas alcançadas;
- é orientadora, fornecendo *feedback* permanente sobre a qualidade do desempenho do aluno.

5.2 Critérios Gerais

Na avaliação, neste Agrupamento são tidos em conta dois domínios:

- domínio A – referente aos conteúdos programáticos e capacidade para os articular («saber», «saber fazer» e «saber aprender»);
- domínio B – referente ao relacionamento intra e interpessoal («saber ser»).

A estes domínios da aprendizagem, à exceção da educação pré-escolar, correspondem os pesos definidos pelo Conselho Pedagógico, conforme o quadro abaixo apresentado:

Nível de Ensino	Domínios do Currículo Nacional /Pesos
Educação Pré-Escolar	Capacidades de carácter geral e transversal, de acordo com as Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar.

Ensino Básico	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender/ 75%
1º Ciclo	Saber Ser / 25%
2º Ciclo	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender/ 75%
3º Ciclo	Saber Ser / 25%
Curriculos Alternativos	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender/ 80%
	Saber Ser / 20%
	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender/ 60%
	Saber Ser / 40%
Ensino Secundário	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender / 90%
	Saber Ser / 10%
Cursos de Educação e Formação	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender / 60%
	Saber Ser / 40%
Cursos Profissionais	Saber, Saber Fazer e Saber Aprender / 90%
	Saber Ser / 10%

5.3 Critérios específicos

Quanto aos critérios específicos definidos para cada disciplina, é de referir que são determinados pelos professores das mesmas, preenchendo a seguinte grelha:

Domínios globais	Domínios específicos/Parâmetros	Peso/ Menções	Instrumentos de avaliação
Saber (Conceptual)			
Saber Fazer			
Saber Aprender			
Saber ser	Responsabilidade Cívismo		

	Empenho		
Observações			

5.4 Instrumentos de Avaliação

No que respeita, aos instrumentos de avaliação é de referir que o Agrupamento tem o objetivo de compreender na avaliação das disciplinas três modalidades de avaliação, a avaliação diagnóstica, a avaliação formativa e a avaliação sumativa. Esta diversidade de modalidades, permite que haja uma maior diferenciação de instrumentos avaliativos no que toca à avaliação das aprendizagens dos alunos, sendo eles:

- Trabalhos de Casa
- Trabalhos de Grupo e em Díade
- Debates Temáticos
- Fichas Formativas
- Fichas de Trabalho
- Fichas de avaliação

5.5 Efeitos da Avaliação

Com a avaliação, pretende-se de uma forma geral atingir o sucesso dos alunos, assumindo uma perspetiva sistemática de avaliação que possibilita um maior conhecimento das especificidades de cada aluno, possibilitando o seu encaminhamento para medidas de apoio sempre que se vir como necessário.

6. Planos de Turma (PT)

6.1 Objetivos e linhas orientadoras

Sendo seu objetivo primeiro definir o conjunto de estratégias de concretização e desenvolvimento do Currículo, das Metas Curriculares de cada disciplina e do Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo, adequadas ao contexto de cada turma, o Plano de Turma deve ser um documento aberto e em construção, pelo que deve ser revisto e atualizado ao longo do ano letivo. Nessa construção devem participar todos os elementos do Conselho de Turma, sob a coordenação do Diretor de Turma. Sempre que necessário, poderá participar também o Psicólogo

da escola.

- Para além do objetivo anunciado inicialmente, este documento deve:
 - a) Desenvolver o trabalho em equipa dos professores da turma;
 - b) Estabelecer uma linha de orientação comum dos professores da turma em todos os domínios da sua ação perante os alunos;
 - c) Promover a articulação horizontal dos conteúdos e a integração dos saberes;
 - d) Adequar as estratégias de ensino às características dos alunos.

6.2 Estrutura

A estrutura do PT contempla os seguintes aspetos:

- Caracterização da turma:
 - Caracterização dos alunos.
- Planeamento estratégico em relação ao aproveitamento:
 - Perfil da turma;
 - Identificação dos problemas da turma;
 - Estratégia educativa global;
 - Programa de ação educativa.
- Planeamento estratégico em relação ao comportamento:
 - **Perfil da Turma;**
 - **Estratégias definidas para melhorar as atitudes.**
- Monitorização e avaliação
 - Evolução das medidas disciplinares;
 - Taxa de abandono escolar;
 - Aproveitamento;
 - Quadro de excelência
- Avaliação do Plano.

6.3. Procedimentos

Procedimentos:

- O Diretor de Turma, através dos inquéritos que aplica a todos os alunos da turma, faz a sua caracterização sob o ponto de vista socioeconómico e um levantamento do seu percurso escolar anterior, identifica as suas dificuldades, interesses, motivações e expectativas em relação ao futuro, bem como outros aspetos considerados relevantes;
- O Diretor de Turma, se necessário, reúne com os Encarregados de Educação de

modo a completar a caracterização dos alunos;

- O Diretor de Turma identifica os alunos abrangidos por Plano de Acompanhamento, apoio educativo, tutoria e Ensino Especial, bem como as medidas educativas a implementar;
- Aquando da primeira reunião de preparação do PT, os professores do Conselho de Turma deverão ter já diagnosticado as dificuldades da turma, identificado ritmos de aprendizagem, bem como outros problemas da turma, quer globais quer individuais;
- Nesta primeira reunião intercalar, o Conselho de Turma traça o perfil da turma, identifica os problemas da turma e os alunos que necessitam de apoio, define as competências gerais e

transversais a privilegiar, as prioridades/metast educativas e os instrumentos de avaliação com vista a dar resposta aos problemas já detetados;

- Aqui, devem também ser definidas as formas de atuação/regras de funcionamento, tendo por base o Regulamento Interno, a caracterização da turma e as opiniões dos professores, alunos e encarregados de educação;
- Na segunda reunião de elaboração do PT, o Conselho de Turma traça as articulações entre as áreas curriculares disciplinares e entre estas e as não disciplinares, nomeadamente a Área de Projeto e calendariza as atividades de enriquecimento curricular.
- Avaliação

A avaliação e reajustamento do PT são realizados no final de cada período aquando das reuniões de avaliação, constando as conclusões da ata das respetivas reuniões e do Plano de Turma.

7. Avaliação do Plano de Estudos e Desenvolvimento do Currículo (PEDCA)

O alinhamento do atual PEDCA pressupõe um ato de responsabilização de todos os professores na medida em que se trata de um documento central na vida da Escola, constituindo-se como um dos dispositivos na reconstrução do currículo.

O presente plano deverá ser aplicado no presente ano. Deverá ser considerado o caráter dinâmico, flexível e, como tal, suscetível de ajustamentos e melhoria. O seu acompanhamento e avaliação serão feitos através da Comissão Especializada da Articulação e Diversificação Curricular do Conselho Pedagógico.

II. Documento de Apresentação do Agrupamento

DIREÇÃO GERAL DOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES
XX
XX- XXX XXX
SEDE: ESCOLA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Documento de Apresentação do Agrupamento

Avaliação Externa

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX de 2013

1. Introdução

O presente documento de apresentação do Agrupamento, a remeter à equipa da Avaliação Externa da IGEC, constitui uma síntese de como o Agrupamento se vê, enquadrando-se no contexto em que se inscreve e desenvolve a sua ação educativa. Aqui iremos abordar questões relacionadas com os dados recolhidos desde XXXX de 20XX (data da criação deste recente agrupamento): os objetivos que já concretizou, os resultados obtidos, as suas prioridades, as suas opções estratégicas, os seus projetos, bem como uma breve descrição dos constrangimentos que enfrenta.

Atendendo ao facto que é um Agrupamento recente, é de referir que o anterior agrupamento não foi submetido à avaliação externa no ciclo anterior, embora esta se tenha verificado na escola-sede em XXXXXXXX de XXXX. Se é bem certo que a avaliação externa constitui um olhar crítico sobre o Agrupamento, obrigando a partir deste registo, a um traçar de um plano estratégico tendo em vista a melhoria, podemos afirmar que a avaliação externa realizada à XXXX permitiu a elaboração desse plano, que foi abruptamente cortado pela criação da nova unidade orgânica, surpreendendo todos os envolvidos mas não os desmobilizando. Esta mudança levou a que fosse delineado um novo caminho que beneficiasse da informação deixada, propiciando a concertação coletiva a partir do trabalho colaborativo, com o objetivo de alcançar resultados sustentados no conhecimento existente, na monitorização e nos planos e metas definidos.

A este propósito podemos considerar que a ação do agrupamento mudou, de modo a desenvolver uma ação que melhore os pontos fortes evidenciados, supere os pontos fracos detetados e torne-a mais atenta aos tempos atuais através de uma ação mais consistente, coerente e pró-ativa conforme as exigências atuais.

2. Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas XXXXXX, XXXXXXXX fica localizado na freguesia de XXXXXXXX e na cidade sede do concelho. É constituído por dois estabelecimentos da educação pré-escolar e por quatro de ensino: Jardim de Infância n.º 2 de XXXX (XXXXXX), Jardim de Infância de XXXX, Escola Básica 1 de XXXXX, Escola Básica 1 XXXX, Escola Básica XXXX (com pré-escolar, 1.º e 2.º ciclos) e Escola Secundária XXXXXX (com 3º Ciclo do Ensino Básico, e sede do Agrupamento).

A oferta curricular existente, vai desde a educação pré-escolar ao ensino secundário. Compreendendo um curso de percurso curricular alternativo (com duas turmas de 6.º e 7.º ano), dois cursos de educação e formação (Instalação e Operação de Sistemas Informáticos e Práticas Técnico-Comerciais) e os cursos profissionais de Multimédia, Gestão de Equipamentos Informáticos, Fotografia e Apoio à Gestão Desportiva.

No presente ano letivo estão inscritos 1600 alunos¹ no regime diurno, distribuídos pelos diferentes níveis de ensino, do seguinte modo: 139 no Pré-escolar, 477 no 1.º ciclo incluindo 16 de NEE, 255 no 2.º ciclo, incluindo 27 de NEE, 369 no 3.º ciclo, (PCA e CEF) incluindo 32 de NEE, e 360 no ensino secundário (inclui os cursos profissionais) incluindo 9 de NEE. Destes 1600 alunos, 107 são estrangeiros provenientes de 20 nacionalidades diferentes.

No que concerne ao pessoal docente existente no agrupamento, podemos referir que existem 131 professores (119 do quadro e 12 professores contratados). A elevada estabilidade deste grupo permite assegurar grande parte do serviço docente em cada ano letivo. Quanto ao pessoal não docente, estão a exercer funções 88 elementos (76 assistentes operacionais, 10 assistentes técnicos e 2 técnicos superiores).

De um modo geral as instalações estão razoavelmente conservadas, registando-se a preocupação de se realizarem pequenas obras de beneficiação com regularidade. A carecer de maiores obras de beneficiação está a Escola - Sede.

1. Resultados escolares

No nosso agrupamento temos focado os resultados escolares, como uma das nossas principais preocupações, porque para além de dotarmos os nossos alunos das regras e valores mais adequados, pretendemos ainda que eles se tornem cidadão ricos não só em crenças e valores, mas também em competências

transversais que lhes permitam num futuro próximo entrar na vida ativa. Esta preocupação, tem levado o Agrupamento a implementar com maior regularidade uma recolha de diversos dados, inserida na cultura avaliativa de escola. Esta recolha, permite não só verificar como o nosso agrupamento se encontra, mas também ser a linha condutora dos planos de ação que permitem o alcance de uma melhoria.

Neste documento remetemos para (**anexo2**) alguns dados que permitem ter uma visão abrangente dos resultados internos, pelas taxas de transição por ano de escolaridade e de Conclusão por ciclo do agrupamento e dos resultados externos pelos resultados nos exames nacionais feitos no agrupamento, que permitem analisar o mesmo, pelos resultados tidos pelos alunos.

A análise pormenorizada destes e de outros dados, demonstradores dos resultados do Agrupamento encontram-se explícitos de forma detalhada no relatório de autoavaliação de 2012-2013.

4. Resultados Sociais

4.4. Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades

A participação dos alunos na vida da escola é conseguida a vários níveis: presença do delegado de turma nos conselhos de turma, no conselho de delegados de turma, no conselho geral, na associação de estudantes e nas atividades e projetos desenvolvidos pelo agrupamento (**anexo 3**). Esta participação permite aos alunos serem consultados em sede dos conselhos de turma e da assembleia de delegados de turma.

O incentivo desta participação e a valorização dos seus contributos tem permitido a presença constante de alunos nos órgãos que têm assento, bem como contar com o seu apoio para as tomadas de decisão sempre necessárias. Existe uma forte identificação dos alunos com a escola como se consta no relatório de autoavaliação-diagnóstico organizacional (**anexo 4**) e no estudo de caracterização dos alunos (**anexo 5**).

A participação dos alunos em projetos de educação para a cidadania (**anexo 6**) tem contribuído para o aumento da sua capacidade crítica e de intervenção, nomeadamente, nos projectos “Parlamento dos Jovens” e “Assembleia Municipal Jovem”. Destacamos ainda o projeto, “Tens uma hora livre?”, o qual consiste numa Bolsa Escolar de Jovens Voluntários com o intuito de promover uma cidadania ativa e a participação juvenil ao nível da promoção dos direitos humanos. Registamos, também, o programa de tutoria de pares, onde o apoio dos alunos mais velhos tem contribuído para a melhoria dos resultados escolares e

para a integração dos alunos mais problemáticos/ com mais dificuldades.

4.3. Cumprimentos das regras e disciplina

A existência de regras, a sua devida explicação e divulgação em muito contribui para o bom funcionamento da escola e para o ambiente educativo. No nosso caso elas estão perfeitamente claras no regulamento interno amplamente divulgado e são, no início de cada ano letivo, novamente dadas a conhecer pela Direção, pelos professores e reforçadas pelos diretores de turma. Este documento é debatido nas aulas de educação para a cidadania.

No conselho de turma que se realiza antes do início das aulas os diretores de turma concertam posições e definem estratégias de acordo com o conhecimento que têm da turma e dos objetivos a alcançar conforme previsto no plano de turma. O plano de turma elaborado pelo conselho de turma estabelece um planeamento estratégico para o aproveitamento e para o comportamento (**anexo 7**).

De um modo geral os alunos são cumpridores das regras estabelecidas e a ação educativa desenvolve-se num ambiente ordeiro e disciplinado. Contudo não nos podemos alhear da realidade associada ao funcionamento das turmas de percurso curricular alternativo e dos cursos de educação e formação. É de facto neste tipo de cursos que se verifica um maior número de ocorrências e de alunos perturbadores. Sendo apenas pontual nos restantes níveis de ensino. As ocorrências disciplinares que se manifestam merecem a intervenção direta do Gabinete do Aluno e a situação é, posteriormente, acompanhada pelo DT, pelo SPO em estreita articulação com a Direção e com o Encarregado de Educação do aluno envolvido (**anexo 8**).

A direção em articulação com o diretor de turma acompanha de perto a vida escolar dos alunos problemáticos, tomando as decisões necessárias bem como procedendo á atribuição de tutorias tentando, por esta via, melhorar a integração do aluno na vida da escola. De um modo geral há um bom relacionamento entre alunos, professores e funcionários, baseado na confiança e no respeito mútuos.

4.3. Formas de solidariedade

Desde sempre o Agrupamento valoriza e incentiva as diferentes formas de solidariedade. Aliás, o nosso Agrupamento intitula-se de Agrupamento Solidário (**anexo 9**). Acreditamos que esta solidariedade, contribuirá para uma educação para os valores, conforme consignado no nosso projeto educativo. Esta temática

tem sido sempre contemplada nos diferentes planos de atividade e os alunos demonstram um grande envolvimento na concretização das ações previstas.

Neste domínio podemos registar as campanhas de recolhas de roupa e de alimentos que constituem os cabazes de Natal que são oferecidos às famílias dos alunos carenciados; os peditórios a que o Agrupamento se associa; a Campanha do Nariz Vermelho. Não podemos ignorar os diferentes peditórios a favor de causas humanitárias a que o Agrupamento se associa destacando a recolha de donativos a favor do XXXXX-criança Indonésia (ou Etíope) adotada pelo Agrupamento.

4.4. Impacto da escolaridade no percurso dos alunos

O Agrupamento acompanha, desde a sua criação, o percurso escolar dos alunos até à sua entrada no ensino superior. Está, igualmente, constituída a Associação dos Antigos Alunos, de modo a acompanharmos o percurso destes alunos após deixarem a escola.

Neste domínio poderemos realçar a participação continuada dos nossos alunos no projeto English Speaking Union of Portugal onde das 4 edições anuais realizadas, três foram ganhas por alunos da escola, que posteriormente representaram Portugal na Competição Internacional que se realiza em Londres (**anexo 10**). A participação neste projeto em muito contribui para a formação integral e para a melhoria da autoestima destes jovens e, simultaneamente, para a difusão do trabalho desenvolvido neste agrupamento.

Neste sentido também podemos considerar os projetos Self Scolaire e Delf Scolaire, a participação nas diferentes Olimpíadas (Química, Física, Biologia), no Campeonato Nacional dos

Jogos Matemáticos, no concurso “Canguru matemático Sem Fronteiras”, nos concursos promovidos pelas Bibliotecas, que têm contribuído para a formação dos alunos, para a valorização e aplicação dos seus saberes. Destacamos, também, o projeto de certificação pela CISCO a alguns dos nossos alunos CEF.

4.5 Reconhecimento da Comunidade

O Agrupamento tem-se pautado, desde sempre, para uma abertura do Agrupamento à comunidade. Como forma de aferir o grau de satisfação da comunidade, são passados inquéritos e realizadas reuniões periódicas com os representantes dos alunos, pais, Câmara Municipal, Segurança Social, CPCJ,

entre outras. A oferta formativa é concertada com os parceiros que ajudam na sua construção bem como, acolhem os alunos para realizarem os seus estágios (**anexo 11**).

Os sucessos dos alunos são valorizados e disso são prova o quadro de excelência, os concursos realizados, as exposições de trabalhos, a entrega de diplomas em cerimónia pública e a festa de encerramento do ano letivo. Esta valorização dos alunos permite, a aproximação da escola à comunidade e tem merecido o devido destaque nos jornais locais, constituindo estes destaques motivo de orgulho para a comunidade escolar (**anexo 12**).

5. Prestação do serviço educativo

5.1. Planeamento e articulação

A gestão articulada do currículo pretende dar sequência e coerência ao seu desenvolvimento, como forma de melhorar a coesão do trabalho docente e os resultados escolares dos alunos.

O planeamento e a articulação interdepartamental consubstancia-se principalmente através dos coordenadores e respetivos subcoordenadores na elaboração de orientações conjuntas para os instrumentos que asseguram a planificação, e avaliação dos conteúdos curriculares e a monitorização de processos como os da avaliação inicial de diagnóstico (**anexo 13**). Esta articulação complementa-se com a colaboração interdisciplinar nomeadamente em projetos e atividades do PAA como por exemplo o Plano de Educação para a Saúde (PES) e a Educação para a Cidadania (**anexo 14**).

A articulação vertical, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário, realiza-se principalmente ao nível dos grupos disciplinares através de sessões de trabalho onde se explicitam informações sobre o percurso escolar dos alunos de ano para ano e interciclos, e se adequam estratégias e atividades para garantir a progressão e sequencialidade das aprendizagens, com vista ao cumprimento dos objetivos e das metas de aprendizagem (**anexo 15**). Ao longo do ano, conforme previsto no RI, realizam-se reuniões periódicas de articulação de modo a aferir o grau de cumprimento das planificações, do seu reajustamento à turma e para preparar diferentes materiais.

A articulação horizontal operacionaliza-se nos conselhos de turma, e de ano, visando aferir conteúdos, objetivos, procedimentos, atividades e estratégias adequadas ao nível de ensino e à turma, em particular numa lógica de harmonização e interação da aquisição de conhecimentos num mesmo patamar de desenvolvimento.

O desenvolvimento curricular complementa-se com a ligação do agrupamento à comunidade e ao meio, ajustando-se alguns conteúdos curriculares com atividades e projetos relacionados com elementos e instituições de referência local.

O PAA contribui para o cumprimento destes objetivos, para esta articulação horizontal e tem em conta os recursos da comunidade envolvente.

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica em colaboração com a direção, recolhem, analisam e organizam a informação sobre o percurso escolar dos alunos, em particular os do ensino básico, articulando com os restantes docentes, em sede de conselhos de turma/ano a informação de forma a contribuir para o desenvolvimento curricular e respetiva organização pedagógica.

A partir dos dados recolhidos e da avaliação diagnóstica é elaborado o plano de turma, a partir do perfil da turma, levando a que o planeamento do trabalho e as estratégias escolhidas sejam as mais adequadas ao grupo/turma. Atendendo aos diferentes ritmos de aprendizagem, as planificações podem sofrer reajustamentos e, nalguns casos, considera-se a coadjuvância em sala de aula. O processo subjacente a este plano encontra-se especificado no Plano de estudos e desenvolvimento curricular.

O trabalho cooperativo concretiza-se entre docentes através de práticas de trabalho de planificação, de construção de materiais pedagógicos e de instrumentos de avaliação. Periodicamente realizam-se reuniões de trabalho dos coordenadores com a direção.

5.2. Práticas de ensino

A operacionalização do currículo assenta na planificação da ação educativa, seguindo estratégias definidas nos conselhos de grupo e nos conselhos de turma/ano, e na adequação das atividades educativas/ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos com base nos resultados da avaliação inicial de diagnóstico e das respetivas reflexões críticas e planos de atuação pedagógica, os quais determinam as condições e os destinatários da pedagogia diferenciada em sala de aula, das tutorias e da implementação dos apoios educativos. Para os alunos com necessidades educativas especiais implementam-se medidas educativas definidas nos programas educativos, de acordo com o estipulado na legislação em vigor, em colaboração e articulação com a Educação Especial e o SPO.

A exigência e o incentivo à melhoria de desempenhos concretiza-se através de mecanismos como a realização dos testes intermédios e a aplicação de critérios comuns de classificação/correção com base nos exames/provas nacionais, os quais conferem fiabilidade, coesão e coerência ao processo de ensino e de aprendizagem. Neste âmbito destaca-se também o Programa de Apoio à realização de Exames Nacionais.

O recurso a metodologias ativas e experimentais ocorre não só no âmbito das disciplinas curriculares específicas, nomeadamente nas práticas laboratoriais, como também no pré-escolar e 1.º ciclo através de atividades específicas e de desenvolvimento de temas comuns e atividades práticas no exterior. Registamos a realização dos Dias Abertos em que os alunos do 1.º, do 2.º e do 3.º ciclo participam, nos laboratórios, na realização de atividades experimentais sob a supervisão dos alunos do secundário.

A dimensão artística é valorizada com a existência do clube das artes (teatro, dança, artesanato, desenho, fotografia) e tem o contributo das disciplinas de EV e de ET (2.º e 3.º ciclo) e da área das expressões no 1.º ciclo. De registar igualmente a AEC do Ensino da Música e a disciplina de oferta de escola-Dança, no 3.º ciclo. Ao longo do ano são desenvolvidos vários eventos que contribuem para esta valorização: encontro com escritores, mostra de trabalhos, exposições, teatro. A festa de encerramento, no final do ano letivo, acompanhada de exposições e mostra de trabalhos permite, mais uma vez, evidenciar esta dimensão e a sua importância junto da comunidade.

Relativamente ao acompanhamento e supervisão da prática letiva, apesar de não ser uma prática formalizada, verifica-se no entanto uma supervisão colaborativa que se consubstancia em mecanismos mais informais de acompanhamento da atividade letiva, através de uma articulação de procedimentos e materiais pedagógicos (instrumentos de avaliação, planificações, guiões para trabalhos) facilitadores e impulsionadores de ações comuns de articulação de trabalho pedagógico entre pares, e de disseminação de algumas metodologias e estratégias de coesão e coordenação docente, visando a melhoria dos resultados escolares.

5.13. Monitorização e avaliação das aprendizagens

Na avaliação dos alunos são utilizados as modalidades e instrumentos diversificados ajustados às especificidades das disciplinas, às competências que se pretendem avaliar e aos níveis de ensino. Alunos e respetivos encarregados de educação estão informados dos critérios de avaliação, estando os primeiros

envolvidos de forma regular em práticas de autoavaliação e heteroavaliação (anexo 16).

Na avaliação consideram-se as suas diferentes vertentes, diagnóstica, formativa e sumativa, que são aplicadas regularmente (anexo 17).

Para os alunos com dificuldades são aplicadas medidas de apoio, previstas no RI e regulamentadas em documento próprio (anexo 18). De entre elas destacamos as tutorias, a coadjuvância em sala de aula e as aulas de apoio. A eficácia das medidas de apoio educativo é avaliada de acordo com os resultados dos alunos que delas beneficiam, principalmente nos conselhos de turma/ano, de onde partem os balanços e as recomendações para as outras estruturas pedagógicas e para a direção do agrupamento.

A prevenção da desistência e do abandono escolar, nos últimos anos, tem sido desenvolvida com a procura da diversidade formativa e educativa, adequada aos perfis e interesses dos alunos e com a ação sistemática de acompanhamento dos diretores de turma junto das famílias e das instituições de acolhimento dos jovens de risco. Registamos, ainda, neste domínio as tutorias aos alunos sinalizados, o trabalho desenvolvido pelo gabinete do aluno e pelo SPO.

6. Liderança e Gestão

6.1 Liderança

A visão estratégica encontra-se claramente expressa nos documentos orientadores da ação coletiva, dos quais destacamos, o Projeto de Intervenção do Diretor, o Projeto Educativo e o Regulamento Interno. Nesta construção de Escola, assente na liderança da mesma pessoa, sucessivamente escrutinada e aceite pela comunidade educativa, procuramos desenvolver um serviço público de qualidade, que seja uma referência no quadro das instituições educativas, com uma preocupação constante pelo sucesso educativo dos alunos.

A elaboração dos documentos, foi precedida de análise e discussão entre os elementos dos grupos de trabalho e, posteriormente, depois da sua construção seguiu-se um período de discussão pública, aberto à participação da comunidade educativa. Depois deste período analisaram-se os contributos e aqueles que foram considerados como válidos foram incorporados nos documentos que depois de refeitos foram aprovados nos órgãos competentes e adequadamente divulgados.

Apraz-nos referir que a existência destes documentos nos capacita coletivamente para o exercício das nossas funções, para a necessária autorregulação e nos encaminha para uma ação mais eficaz, mais responsável e

também mais transparente, sempre preparados, pois, para a prestação de contas.

No nosso regulamento interno consagram-se, as diferentes estruturas intermédias e estabelecem-se as suas relações com os diferentes órgãos e a sua ligação aos restantes elementos da comunidade escolar. Importa salientar, igualmente, que se valoriza a articulação entre os diferentes órgãos de modo a se potenciarem as ações individuais e os seus contributos. É estabelecido um calendário, para todo o ano, que promove o trabalho destas estruturas.

Este modo planeado da ação, associado a uma correta circulação da informação, tem permitido um maior envolvimento de todos os atores escolares.

As crescentes responsabilidades atribuídas à Escola têm vindo a obrigar a um maior envolvimento da coordenadora técnica e da encarregada pela coordenação do pessoal assistente operacional na gestão escolar nas áreas à sua responsabilidade.

Para o desenvolvimento das suas atividades o XXXX mantém protocolos dos quais destacamos com as seguintes entidades: Câmara Municipal, Instituto Quintino Aires, CerciTejo, Hoviverde e Escola Superior de Saúde.

Anualmente o XXXX envolve-se em vários projetos, alguns dos quais por sua iniciativa já referidos anteriormente, outros por iniciativa de outras entidades, como seja a participação num estudo sobre Avaliação de Professores (desenvolvido pela OCDE) a convite da DRELVT, o Projeto de Partilha Pedagógica (decorrente do Acordo de Colaboração entre os Governos de Portugal e Timor-Leste) a convite da DGAE.

O conhecimento mais global e uma continuidade na gestão tem permitido uma maior mobilização e aproveitamento dos recursos existentes. Neste sentido, e aproveitando o processo de remodelação e requalificação da escola EB XXXXXXXX para uma escola EB 1,2 com pré-escolar) permitiu a concentração de todo o 3.º ciclo na escola-sede, a passagem a regime normal em todas as escolas do 1.º ciclo bem como o encerramento de duas escolas do 1.º ciclo e de um jardim-de-infância.

Os recursos existentes são disponibilizados às diferentes escolas, de modo a contribuir para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Deles destacamos pela importância que têm a plataforma *Moodle*, a plataforma da Gestão Documental, a plataforma GARE, a existência de três bibliotecas escolares (pertencentes à Rede das Bibliotecas Escolares, que prestam serviço a toda a comunidade, publicam conteúdos na sua área do portal e possuem um catálogo informatizado), os anfiteatros, as sala de reuniões, as salas específicas e os laboratórios, o equipamento informático (computadores, quadros interativos e videoprojectores), os equipamentos didáticos afetos ao funcionamento das diferentes disciplinas e cursos. A utilização e manutenção dos espaços e dos equipamentos dos diferentes estabelecimentos do XXXX revela respeito pela utilização dos mesmos.

O Agrupamento considera no planeamento das suas atividades alguns dos recursos existentes na comunidade, nomeadamente, os disponibilizados pelas entidades parceiras e pelos serviços educativos da Câmara Municipal (bibliotecas, museus, centros de documentação, arquivo, entre outros).

Para a realização de algumas atividades recorre-se a espaços exteriores como, por exemplo, a Festa de Encerramento Ano Letivo dirigida a todos alunos e respetivas famílias que se realizou no Auditório do XXXXXXXXXXXXX.

6.2. Gestão

A gestão tem vindo a pautar-se, sucessivamente para um aumento da transparência em todos os atos nas suas áreas de gestão e nas suas diferentes vertentes. O prosseguimento de uma política de prestação de contas quer seja junto da administração educativa ou junto da comunidade educativa são uma realidade constante e sempre presente. Disso são prova os relatórios dos planos de atividades, a conta de gerência, os relatórios das contas de gerência, os relatórios de resultados, os relatórios de autoavaliação.

A partir do conhecimento individual de cada um, da sua formação, da avaliação do desempenho e das suas competências é feita a afetação dos recursos de acordo com os critérios previamente aprovados nos órgãos competentes.

A avaliação de desempenho dos professores tem levado a um trabalho de construção de documentos de suporte ao processo, com sucessivas alterações do modelo, centralizando neste processo, a ação dos principais responsáveis que, por esta via, veem reduzido seu tempo para a intervenção noutros domínios, especialmente para a ação educativa desenvolvida pelo Agrupamento.

A par desta avaliação também se desenvolve a avaliação de desempenho do pessoal não docente, num modelo e tempo pré-definido. Embora distintos consideramos que não são um contributo significativo para a gestão das competências dos trabalhadores.

A promoção do desenvolvimento profissional é uma preocupação constante, por isso são feitas com regularidade formações. A direção tem apostado na melhoria das qualificações escolares dos assistentes operacionais de modo a ficarem, no mínimo, com o 9º ou o 12º ano de escolaridade (**anexo 19**). Sempre que possível é valorizada a formação interna, na área da informática, onde alguns docentes pertencentes a este grupo se preocupam em capacitar os colegas com algumas ferramentas como o caso das plataformas (Moodle, GARE e Gestão Documental). O SPO também se tem empenhado na melhoria da formação das assistentes

operacionais. É ainda importante referir que por iniciativa do XXXX já se desenvolveu uma formação para os pais.

Na gestão é valorizada a vertente comunicacional entre os envolvidos. Neste sentido temos procurado melhorar a eficácia dos circuitos de informação. A comunicação tem vindo a ser reforçada

a partir de um portal apelativo, funcional e de utilização intuitiva. A partir de separadores adequadamente identificados é possível a comunidade educativa encontrar a informação necessária bem como aquela que permite o exercício das suas funções. Se contabilizarmos o número de visitas aos conteúdos publicados podemos avaliar o interesse do mesmo. Todos os professores, funcionários, e associação de pais têm uma conta de correio eletrónico institucional. Para além da comunicação externa a partir do portal existe a divulgação das nossas atividades através do jornal escolar “O XXXXX”.

A direção tem desenvolvido estratégias para fazer circular a informação, e ao mesmo tempo, reforçar o envolvimento de todos os elementos da comunidade escolar, podendo nelas se enquadrar: a afixação da informação na sala de professores, em cada escola ser acessível no portal (ou na plataforma de gestão documental), os sumários eletrónicos, a colocação de documentação nas plataformas (Moodle e da Gestão Documental), a divulgação das ordens de trabalho das reuniões, da ata-resumo da reunião realizada associando-lhe as deliberações tomadas e a colocação das atas na aplicação UtilSoft.

A direção incentiva ainda a apresentação de propostas, apoia a realização de projetos e colabora na promoção de ações que divulguem a ação educativa do agrupamento.

7. Autoavaliação e Melhoria

O XXXX tem vindo a desenvolver mecanismos de autoavaliação, o que permite a adoção de medidas para a melhoria, que têm conta a reflexão e a análise desenvolvida no seio dos diferentes órgãos e estruturas.

Desde a criação do XXXX foram constituídas equipas de trabalho que têm vindo a acompanhar o desempenho do Agrupamento e a avaliar do grau de satisfação dos diferentes elementos da comunidade escolar.

A recolha sistemática de informação, com o subsequente tratamento tem permitido que a partir deles se introduzam alterações no momento seguinte de modo a possibilitar uma ação mais eficaz do agrupamento (**anexo 20**). As ações previstas para a melhoria, decorrentes desta avaliação interna, estão em clara

consonância com as opções estratégicas contempladas no Projeto Educativo.

A recente alteração da composição do Observatório que prevê a inclusão de um elemento externo resultou, mais uma vez, da vontade aprofundar o grau de conhecimento do Agrupamento e de maior afirmação do Agrupamento no contexto das instituições educativas locais.

III. Powerpoint de Apresentação do Agrupamento

Agrupamento de Escolas XXXXXXXXX

Contextualização do Agrupamento no
âmbito do programa da avaliação
externa de escolas



XX de XXXX de 2013

Oferta Curricular

Da educação Pré-
escolar ao Ensino
secundário

Cursos de educação e
formação (Instalação e
Operação de Sistemas
Informáticos e
Práticas Técnico-
Comerciais)

Curso de percurso
curricular alternativo
(com duas turmas de
6.º e 7.º ano)

Cursos profissionais
de Multimédia, Gestão
de Equipamentos
Informáticos,
Fotografia e Apoio à
Gestão Desportiva

Composição discente do Agrupamento

Ciclo de ensino	Nº de alunos
Pré-escolar	139 alunos
1º Ciclo	477 alunos, incluindo 16 de NEE
2º Ciclo	255 alunos, incluindo 27 de NEE
3º ciclo (c/ PCA e CEF)	369 alunos, incluindo 32 de NEE
Ensino Secundário (c/ Cursos Profissionais)	360 alunos, incluindo 9 de NEE

1600 alunos inscritos no ensino diurno

Composição discente do Agrupamento

Ano letivo	Nº de Alunos
13/14	1600 Alunos
12/13	1668 Alunos
11/12	1798 Alunos
10/11	1765 Alunos

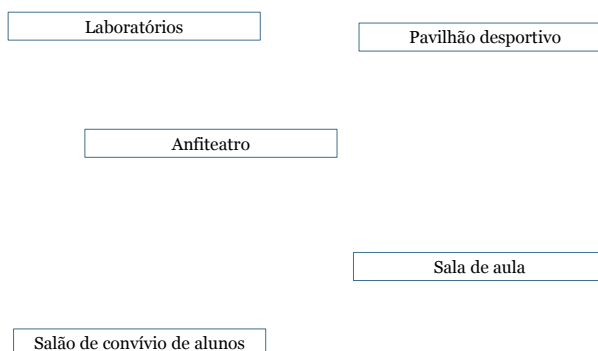
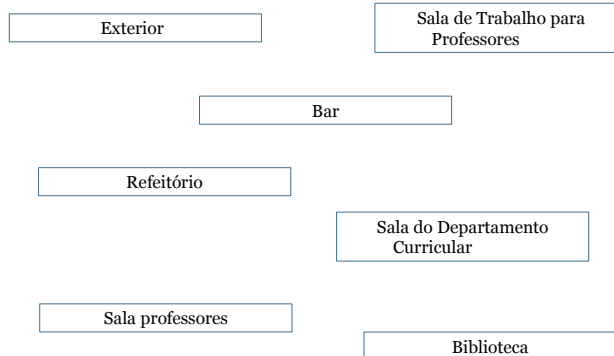
Composição docente e não docente do Agrupamento

Ano letivo	Composição Docente	
13/14	119 Professores do Quadro	12 Professores Contratados
12/13	127 Professores do Quadro	23 Professores Contratados
11/12	126 Professores do Quadro	65 Professores Contratados
10/11	127 Professores do Quadro	76 Professores Contratados

Composição docente e não docente do Agrupamento

Ano Letivo	Composição Não Docente
13/14	62 Assistentes (- 2 em processo de rescisão amigável)
12/13	62 Assistentes
11/12	69 Assistentes
10/11	73 Assistentes

Instalações do agrupamento



Resultados Escolares do agrupamento

Resultados Internos

Taxa de transição por ano de escolaridade

Ensino/Modalidade/Ano ou Tipo		Ano letivo 2011-12			Ano letivo 2012-13			
		Taxa de Sucesso da UO	Taxa de Sucesso Nacional	Diferença	Taxa de Sucesso da UO	Taxa de Sucesso Nacional	Diferença	Varição
Básico	Regular	1º Ano	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%
		2º Ano	82,76%	91,00%	-8,24%	88,24%	89,30%	-1,06%
		3º Ano	95,24%	96,00%	-0,76%	89,17%	94,10%	-4,93%
		5.º ano	90,78%	90,10%	0,68%	80,70%	89,20%	-8,50%
		7.º ano	73,68%	82,10%	-8,42%	84,40%	82,70%	1,70%
		8.º ano	74,32%	86,90%	-12,58%	78,95%	85,50%	-6,55%
Secundário	RegularCH	10º Ano	75,32%	84,50%	-9,18%	85,87%	83,50%	2,37%
		11º Ano	86,87%	86,90%	-0,03%	78,43%	85,90%	-7,47%
	Profissional	1º Ano	100,00%	97,50%	2,50%	100,00%	98,10%	1,90%
		2º Ano	100,00%	99,10%	0,90%	100,00%	99,20%	0,80%

Resultados Internos

Taxa de conclusão por ciclo

Ensino/Modalidade/Ano ou Tipo		Ano letivo 2011-12			Ano letivo 2012-13			
		Taxa de Sucesso da UO	Taxa de Sucesso Nacional	Diferença	Taxa de Sucesso da UO	Taxa de Sucesso Nacional	Diferença	Varição
Básico	Regular	4º Ano	88,81%	95,10%	-6,29%	92,19%	95,20%	-3,01%
		5º Ano	89,38%	86,30%	3,08%	79,39%	83,90%	-4,51%
		6º Ano	62,37%	82,40%	-20,03%	64,18%	81,00%	-16,82%
	PIEF		26,92%	77,90%	-50,98%	25,93%	75,44%	-49,52%
		Tipo 2	87,50%	89,20%	-1,70%	66,67%	85,80%	-19,13%
		Tipo 3	87,50%	92,30%	-4,80%	87,50%	89,90%	-2,40%
Secundário	RegularTecnológico	12º Ano	48,00%	62,60%	-14,60%	57,89%	64,90%	-7,01%
	RegularCH	12º Ano	56,25%	65,00%	-8,75%	50,47%	62,20%	-11,73%
	Profissional	3º Ano	51,61%	64,70%	-13,09%	35,71%	61,60%	-25,89%

Resultados Escolares do agrupamento

Resultados Externos

1º Ciclo

		Matemática			
Turmas	N.º Alunos Avaliados	Média CF	Média CE	Média CF-CE	Média DesvPad
P4	20	3,17	2,61	0,56	0,47
P2/4	7	2,43	1,86	0,57	0,40
VM 4A/B	45	3,73	2,66	1,07	0,79
AG 4A/B	45	3,65	2,86	0,79	0,56
Grinja	10	3,70	2,30	1,40	0,99
Total	127	3,54	2,65	0,89	0,65

		Níveis das Notas dos Exames				
Turmas	N.º Alunos Avaliados	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
P4	18	0%	0%	33%	56%	0%
P2/4	7	0%	0%	14%	57%	29%
VM 4A/B	44	2%	20%	25%	45%	7%
AG 4A/B	43	0%	33%	23%	42%	2%
Grinja	10	0%	0%	30%	70%	0%
Total	122	2%	20%	25%	48%	5%

		Níveis da Classificação Final				
Turmas	N.º Alunos Avaliados	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
P4	20	10%	20%	40%	15%	5%
P2/4	7	0%	0%	57%	29%	14%
VM 4A/B	45	13%	53%	22%	9%	0%
AG 4A/B	45	22%	24%	42%	7%	0%
Grinja	10	10%	50%	40%	0%	0%
Total	127	15%	35%	35%	9%	2%

Resultados Externos

1º Ciclo

Português 2012-13

Turmas	N.º Alunos Avaliados	Média CF	Média CE	Média CF-CE	Média DesvPad
P4	20	3,06	2,24	0,94	0,75
P2/4	7	2,86	1,71	1,14	0,81
VM 4A/B	45	3,73	2,55	1,18	0,87
AG 4A/B	46	3,77	2,51	1,26	0,92
Grinja	10	3,60	2,00	1,60	1,13
Total	128	3,58	2,40	1,20	0,89

		Níveis das Notas dos Exames					
Turmas	N.º Alunos Avaliados	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1	Faltaram
P4	17	0%	0%	29%	65%	6%	0%
P 2/4	7	0%	0%	14%	43%	43%	0%
VM 4A/B	44	0%	7%	45%	43%	5%	2%
AG 4A/B	43	0%	7%	44%	42%	7%	9%
Grinja	10	0%	0%	20%	60%	20%	0%
Total	121	0%	5%	39%	47%	9%	

		Níveis da Classificação Final					
Turmas	N.º Alunos Avaliados	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1	Faltaram
P4	20	5%	30%	30%	15%	10%	0%
P 2/4	7	0%	14%	57%	29%	0%	0%
VM 4A/B	45	18%	38%	40%	2%	0%	0%
AG 4A/B	46	24%	30%	33%	7%	0%	0%
Grinja	10	0%	60%	40%	0%	0%	0%
Total	128	16%	34%	37%	7%	2%	

Resultados Externos

2.º / 3.º Ciclos

Exames do ensino básico - 2011-12 - 1.ª fase internos

Ano Escolaridade	Disciplina	N.º alunos avaliados no 3.º Per	N.º al Faltaram	N.º de alunos que não tiveram exame	Med. Das clas. Final 3.º Per (CI)	Med. Clas. Exame (CI)	Med. Clas. final (CI)	CI-CE	CF-CE	% de Neg no Exame	% Reprov Agrup	Corret. CI-CE Agrup	Nível Freq. Nac.	% Reprov Nacional	Med clas. Nac. Em exame (DN)	Corret. CI-CE Nac.
6.º ano	Matemática	105	0	105	3,10	2,56	3,10	0,54	0,54	57%	25%	0,71	3,2	27%	54%	0,74
	Língua Portuguesa	105	0	105	3,82	2,86	3,82	0,96	0,96	10%	8%	0,64	3,4	10%	10%	0,62
9.º ano	Matemática	75	3	72	3,06	2,65	3,01	0,41	0,36	54%	29%	0,75	3,1	27%	54%	0,74
	Língua Portuguesa	75	3	72	3,07	2,78	3,06	0,29	0,28	39%	21%	0,63	3,2	11%	54%	0,58

Exames do ensino básico - 2012-13 - 1.ª fase internos

Ano Escolaridade	Disciplina	N.º alunos avaliados no 3.º Per	N.º al Faltaram	N.º de alunos que não tiveram exame	Med. Das clas. Final 3.º Per (CI)	Med. Clas. Exame (CI)	Med. Clas. final (CI)	CI-CE	CF-CE	% de Neg no Exame	% Reprov Agrup	Corret. CI-CE Agrup	Nível Freq. Nac.	% Reprov Nacional	Med clas. Nac. Em exame (DN)	Corret. CI-CE Nac.
6.º ano	Matemática	112	3	109	3,29	2,62	3,28	0,67	0,65	52%	30%	0,83	3,2	25%	49%	0,76
	Língua Portuguesa	112	6	106	3,38	2,69	3,15	0,69	0,52	52%	14%	0,65	3,3	12%	52%	0,65
9.º ano	Matemática	63	9	54	2,71	2,48	2,89	0,23	0,41	61%	39%	0,84	3,0	33%	44%	0,76
	Língua Portuguesa	63	9	54	2,83	2,76	2,96	0,07	0,20	43%	30%	0,82	3,2	13%	48%	0,61

Resultados Externos

2.º / 3.º Ciclos

		N.º alunos avaliados 3.º P		Med. Das clas. Final 3.º Per (CI)		Med. Clas. Exame (CI)		Med. Clas. final (CI)		CF-CE		CI-CE	
Ano Escolaridade	Disciplina	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13
6.º ano	Matemática	105	112	3,10	3,29	2,56	2,62	3,10	3,28	0,54	0,65	0,54	0,67
	Língua Portuguesa	105	112	3,82	3,18	2,86	2,63	3,82	3,15	0,96	0,52	0,96	0,55
9.º ano	Matemática	75	63	3,06	2,71	2,65	2,48	3,01	2,89	0,36	0,41	0,41	0,23
	Língua Portuguesa	75	63	3,07	2,83	2,78	2,76	3,06	2,96	0,28	0,20	0,29	0,07

Resultados Externos

Ensino Secundário

Exames do ensino secundário - 2011-12 - 1.ª Fase internos

Cod	Disciplina	N.º al Matric.	N.º alunos avaliados	Med. 3.ª Per	% Reprova. 3.ª Per	N.º Provas realizadas	Med. Exame escola	N.º al -1000	Med. CF escola	Med. CF escola	% Reprova. (CF)	CF-Exame	CF-CFD	Correl. CF-CI	% Rep. Nacional	Med. CF Nacional	Med. Exame Nacional	CF-Exame Nacional	Correl. CF-CI
700	Biologia e Geologia	62	66	15.0	4.5%	25	5.6	25	54.7%	14.2	15.0	6.7%	4.7	1.5	0.81	10.0%	14.0	9.5	0.75
710	Física e Química A	77	73	11.0	15.1%	42	7.2	16	25.8%	12.5	11.0	32.3%	5.3	1.5	0.75	24.0%	14.0	8.3	0.79
720	Geografia A	26	24	12.7	0.0%	23	8.2	9	39.1%	12.8	11.0	15.0%	4.4	1.2	0.66	7.0%	13.0	10.7	0.61
620	Matemática A	27	24	10.5	25.0%	21	10.2	12	57.7%	11.7	11.2	18.2%	1.5	0.6	0.64	7.0%	11.0	11.0	0.58
630	Matemática B	75	65	11.2	20.7%	49	10.0	24	70.8%	12.0	12.5	18.8%	2.9	0.6	0.62	30.0%	11.0	10.0	0.79
810	MANCS	24	15	10.0	20.0%	14	11.0	4	57.1%	12.1	11.8	21.4%	1.1	0.3	0.82	10.0%	13.0	10.6	0.64
610	Português	121	87	11.6	2.0%	81	9.3	38	46.7%	13.4	12.0	7.1%	4.1	1.1	0.60	0.0%	14.0	10.4	0.65

Exames do ensino secundário - 2012-13 - 1.ª Fase internos

Cod	Disciplina	N.º al Matric.	N.º alunos avaliados	Med. 3.ª Per	% Reprova. 3.ª Per	N.º Provas realizadas	Med. Exame escola	N.º al -1000	Med. CF escola	Med. CF escola	% Reprova. (CF)	CF-Exame	CF-CFD	Correl. CF-CI	% Rep. Nacional	Med. CF Nacional	Med. Exame Nacional	CF-Exame Nacional	Correl. CF-CI
700	Biologia e Geologia	21	19	11.4	0.0%	19	7.0	16	44.2%	12.7	11.0	14.8%	5.7	1.4	0.73	18.0%	14.0	8.4	0.77
710	Física e Química A	44	39	12.6	0.0%	39	8.7	17	41.0%	12.0	11.0	20.0%	5.2	1.4	0.71	24.0%	14.0	8.3	0.78
720	Geografia A	17	23	12.4	0.0%	23	8.5	19	42.6%	12.8	11.5	17.4%	4.4	1.4	0.69	9.0%	13.0	9.8	0.63
620	Matemática A	27	15	9.3	40.7%	11	9.2	11	44.0%	11.0	11.5	16.4%	2.7	0.4	0.64	11.0%	11.0	10.0	0.57
630	Matemática B	76	46	11.3	21.7%	41	9.1	47	77.0%	11.7	11.2	15.0%	4.0	1	0.62	20.0%	11.0	9.7	0.76
810	MANCS	38	18	11.0	22.0%	19	7.8	14	47.0%	12.0	11.4	15.0%	5.1	1.5	0.62	10.0%	11.0	9.9	0.67
610	Português	81	85	11.3	3.0%	84	8.6	77	31.7%	13.0	12.8	8.7%	5	1	0.60	10.0%	14.0	9.8	0.67
510	Francês	12	8	13	0%	7	9.3	7	100.0%	12.0	12	0%	16	0.5	0.48	0%	13.0	11.0	0.44

Resultados Externos

Ensino Secundário

Cod	Disciplina	N.º Provas realizadas		Med. Exame escola		Med. CF escola		Med. CF escola		CF-Exame		CF-CFD		Correl. CF-CI		Correl. CF-CI	
		2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13	2011-12	2012-13
700	Biologia e Geologia	66	19	9.6	7.0	14.3	12.7	13.0	11.3	4.7	5.7	1.3	1.4	0.81	0.73	0.76	0.77
710	Física e Química A	62	19	7.2	5.7	12.5	12.9	11.0	11.9	5.8	7.2	1.5	1.6	0.75	0.75	0.79	0.78
720	Geografia A	23	23	8.7	8.5	12.6	11.9	15.0	11.5	4.4	4.4	1.2	1.4	0.66	0.60	0.61	0.63
620	Matemática A	21	19	10.2	9.2	11.7	11.9	11.2	11.5	1.5	2.7	0.6	0.4	0.64	0.64	0.58	0.57
630	Matemática B	48	61	10.4	8.3	13.3	12.7	12.5	11.7	2.9	4.4	0.8	1	0.82	0.82	0.79	0.78
810	MANCS	14	16	11.0	7.8	12.1	12.9	11.8	11.4	1.1	5.1	0.3	1.5	0.82	0.82	0.64	0.67
610	Português	85	84	9.3	8.6	13.4	13.6	12.3	12.6	4.1	5	1.1	1	0.60	0.60	0.65	0.67
510	Francês	7	7	9.3	9.3	12.9	12.9	12	12	3.6	3.6	0.9	0.9	0.48	0.48	0.63	0.64

Resultados Sociais do Agrupamento

- Participação dos alunos:
 - Presença do delegado de turma nos conselhos de turma; no conselho geral; na associação de estudantes; nas atividades e projetos desenvolvidos pelo Agrupamento.
- Projetos de Educação para a Cidadania:
 - "Parlamento dos Jovens"

Aumento da capacidade crítica e de intervenção
 - "Assembleia Municipal Jovem"
- Outros Projetos Sociais:
 - "Tens uma hora livre?"

Bolsa escolar de jovens voluntários
- Programa de tutoria de pares
 - Apoio aos alunos mais novos por parte dos alunos mais velhos

Cumprimento das regras e disciplina

Existência de regras, a sua explicação e divulgação



Bom funcionamento da escola e do ambiente educativo

Perfeitamente claras no **Regulamento Interno**

Ocorrências disciplinares

- Intervenção do gabinete do aluno
- Acompanhamento pelo DT
- Acompanhamento pelo SPO
- Articulação estreita com a direção e com o Enc. De educação

Solidariedade no Agrupamento

- “Agrupamento Solidário”
- Campanhas Solidárias abraçadas pelo Agrupamento:
 - Recolha de Roupas;
 - Recolha de Alimentos;
 - Recolha de Brinquedos;
 - Peditórios;
 - Campanha Nariz Vermelho;
 - Recolha de donativos a favor do Gusti – criança Indonésia

Acompanhamento de alunos

- Associação dos Antigos alunos
- Participação em diversos projetos:
 - **English Speaking Union of Portugal;**
 - **Self Scolaire e Delf Scolaire;**
 - Olimpíadas (Química, Física e Biologia);
 - Campeonato Nacional dos Jogos Matemáticos
 - Projeto de Certificação pela CISCO
 - Projeto 10X10 – Promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian
 - Concurso dos Jovens Tradutores
 - Projeto Partilha Pedagógica- Formação de docente- no âmbito do Acordo de Colaboração entre o Governo de Portugal e o Governo de Timor-Leste

Reconhecimento da Comunidade

Abertura do agrupamento à Comunidade

Aferir a Satisfação dos pais

Inquéritos

Reuniões periódicas com os representantes dos alunos, pais, Câmara Municipal, Seg. Social, CPCJ, etc.,

Reconhecimento da Comunidade

Valorização do sucesso dos alunos

Quadro de excelência

Concursos realizados

Exposição de trabalhos

Entrega dos diplomas em cerimónia pública

Festa de encerramento do ano letivo

Esta valorização tem permitido uma aproximação da escola à comunidade, o que tem merecido destaque nos jornais locais

Prestação do serviço educativo

O planeamento e a articulação interdepartamental



através dos coordenadores e respetivos subcoordenadores na **elaboração de orientações conjuntas** para os **instrumentos que asseguram a planificação, e avaliação dos conteúdos curriculares e a monitorização de processos** como os da avaliação inicial de diagnóstico. Esta articulação complementa-se com a **colaboração interdisciplinar** nomeadamente em **projetos e atividades do PAA** como por exemplo o Plano de Educação para a Saúde (PES) e a Educação para a Cidadania .

Articulação vertical

Operacionaliza-se nos grupos disciplinares através de sessões de trabalho onde se explicitam informações sobre o percurso escolar dos alunos de ano para ano e interciclos, e se adequam estratégias e atividades para garantir a progressão e seccionalidade das aprendizagens, com vista ao cumprimento dos objetivos e das metas de aprendizagem

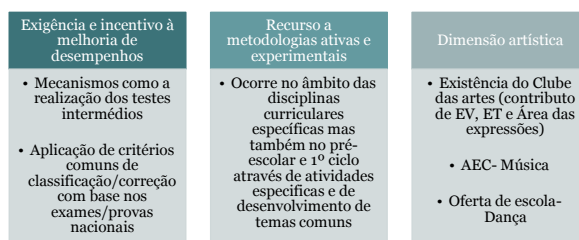
Articulação Horizontal

Operacionaliza-se nos conselhos de turma, e de ano, visando aferir conteúdos, objetivos, procedimentos, atividades e estratégias adequadas ao nível de ensino e à turma, em particular numa lógica de harmonização e interação da aquisição de conhecimentos num mesmo patamar de desenvolvimento

Práticas de ensino

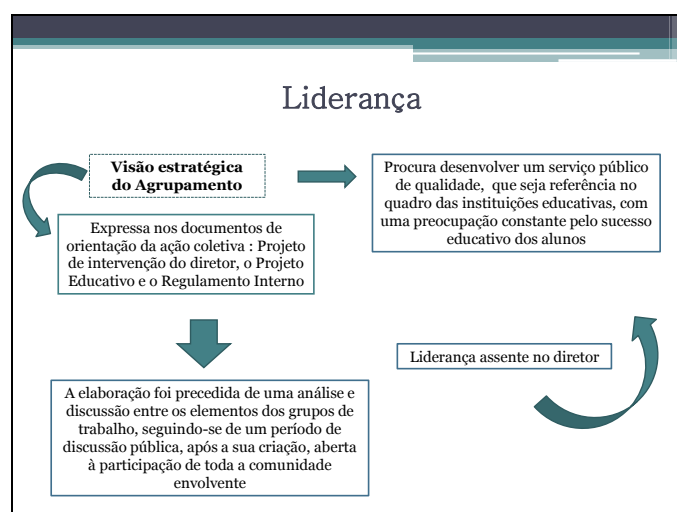
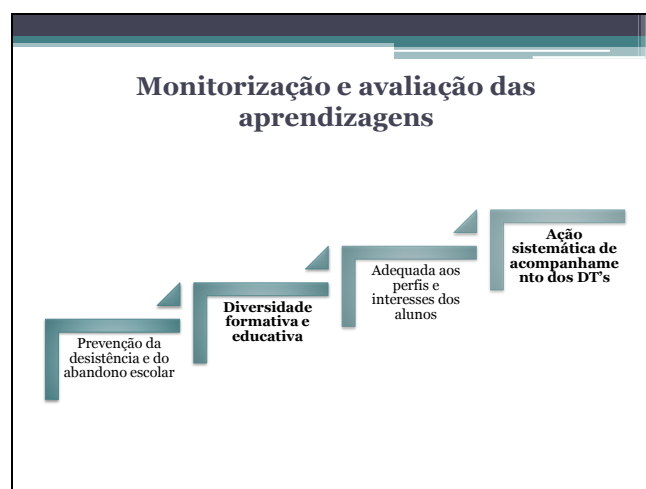
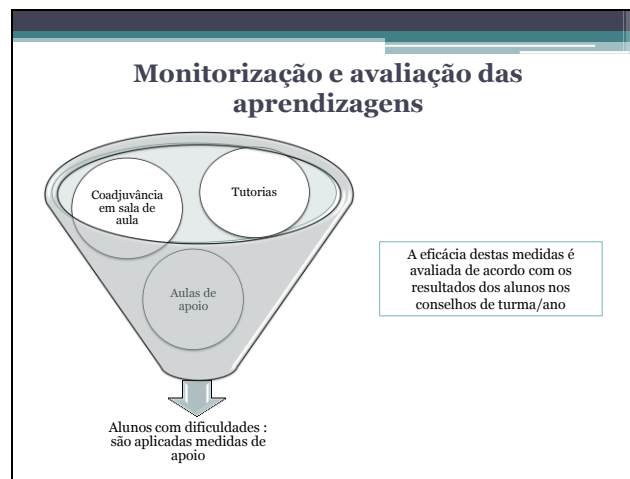


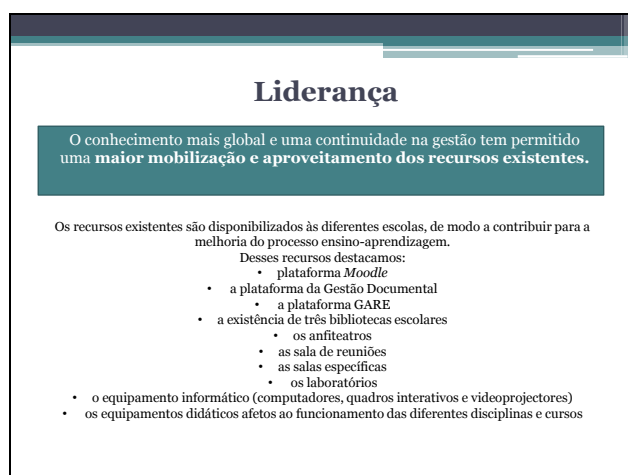
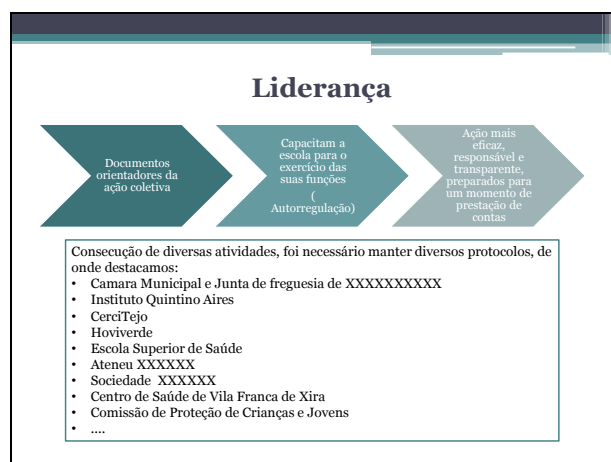
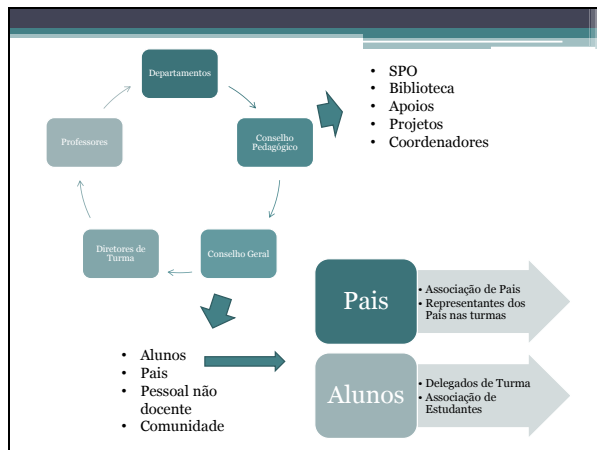
Práticas de ensino

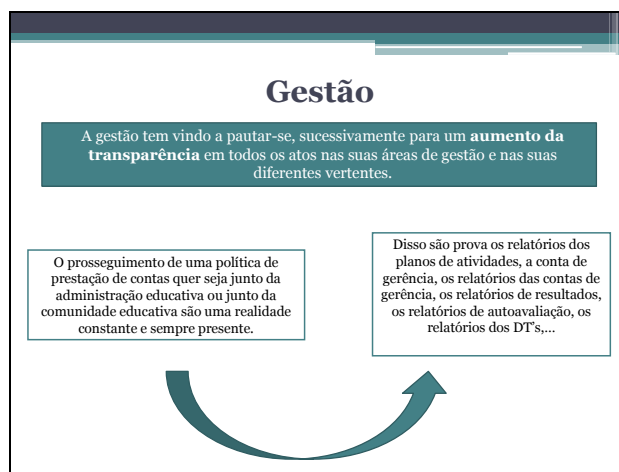


Monitorização e avaliação das aprendizagens









Gestão

Avaliação do desempenho

Pessoal Docente	Pessoal Não Docente
<p>Construção de documentos de suporte ao processo, com sucessivas alterações do modelo, centralizando neste processo, a ação dos principais responsáveis que, por esta via, veem reduzido seu tempo para a intervenção noutros domínios, especialmente para a ação educativa desenvolvida pelo Agrupamento.</p>	<p>Num modelo e tempo pré-definido</p>

A promoção do desenvolvimento profissional é uma preocupação constante, por isso são feitas com regularidade formações.

Gestão

Valorização da vertente comunicacional

A comunicação tem vindo a ser reforçada a partir de um **portal apelativo, funcional e de utilização intuitiva**. Todos os professores, funcionários, e associação de pais têm uma **conta de correio eletrónico institucional**. Para além da comunicação externa a partir do portal existe a **divulgação das nossas atividades através do jornal escolar "XXXXX"**.

A direção tem desenvolvido **estratégias para fazer circular a informação** e reforçar o **envolvimento de todos os elementos da comunidade escolar**, podendo nelas se enquadrar:

- a afixação da informação na sala de professores, ser acessível no portal, os sumários eletrónicos, a colocação de documentação nas plataformas (Moodle e da Gestão Documental), a divulgação das ordens de trabalho das reuniões, da ata-resumo da reunião realizada associando-lhe as deliberações tomadas e a colocação das atas na aplicação UtilSoft.

Autoavaliação e Melhoria

O XXXX tem vindo a **desenvolver mecanismos de autoavaliação** (a adoção de medidas para a melhoria, que têm conta a reflexão e a análise desenvolvida no seio dos diferentes órgãos e estruturas)

Desde a criação do XXXX foram **constituídas equipas de trabalho** que têm vindo a acompanhar o desempenho do Agrupamento e a avaliar o grau de satisfação dos diferentes elementos da comunidade escolar.

A recolha sistemática de informação, com o subsequente tratamento tem permitido que a partir deles se introduzam **alterações no momento seguinte** de modo a possibilitar uma ação mais eficaz do agrupamento

A recente alteração da composição do Observatório que prevê a inclusão de um elemento externo resultou, da **vontade de aprofundar o grau de conhecimento do Agrupamento** e uma **maior afirmação do mesmo** no contexto das instituições educativas locais

“O aprender contínuo é essencial e concentra-se em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola como lugar de crescimento profissional permanente.”
(Prof. Dr. António Nóvoa -
Revista Escola, ago./2002,p.23)

Vídeo

IV. Questionário

Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares
Direção de Serviços da Região de Lisboa e Vale do Tejo
Agrupamento de Escolas XXXXXXXXX
Sede: Escola Secundária XXXXXXXXX

Questionário sobre a Avaliação Externa

Este questionário pretende perceber como o ator escolar perspetivou a presença da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) no Agrupamento, de modo a partilhar com a Direção as principais ideias com que ficou. Esta partilha pretende ser o ponto de partida para a criação do Plano de Melhoria do Agrupamento a efetuar aquando a receção do Relatório.

Como membro interveniente no processo, esteve presente no painel:

	Conselho Geral
	Equipa de Autoavaliação
	Coordenadores de Dep. e Resp. de Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica
	Resp dos alunos: Delegado de turma e Ass. de Estudantes
	Diretores de Turma e Coordenadores
	Representantes da autarquia
	Rep. da Associação de pais e Enc. De Educação e Resp. dos Pais de Grupo/Turma
	Docentes
	Assistentes Técnicos e Operacionais
	Serviços Técnico-Pedagógicos
	Direção

Perguntas:

1) Tendo em conta a sua participação nos painéis, julga terem sido pertinentes?

1.1.1) As interações/ intervenções das inspetoras/avaliadora externa da IGEC na conversa com os atores.

1.1.2) Os contributos dados pelos diferentes intervenientes presentes no painel.

1.2) Considera ser pertinente salientar algum aspeto que tenha sido referido, que implique uma necessária mudança no Agrupamento?

- 2) Na sua perspetiva, que implicação teve a presença da Avaliação Externa (IGEC) na vida do Agrupamento durante os dias da visita?

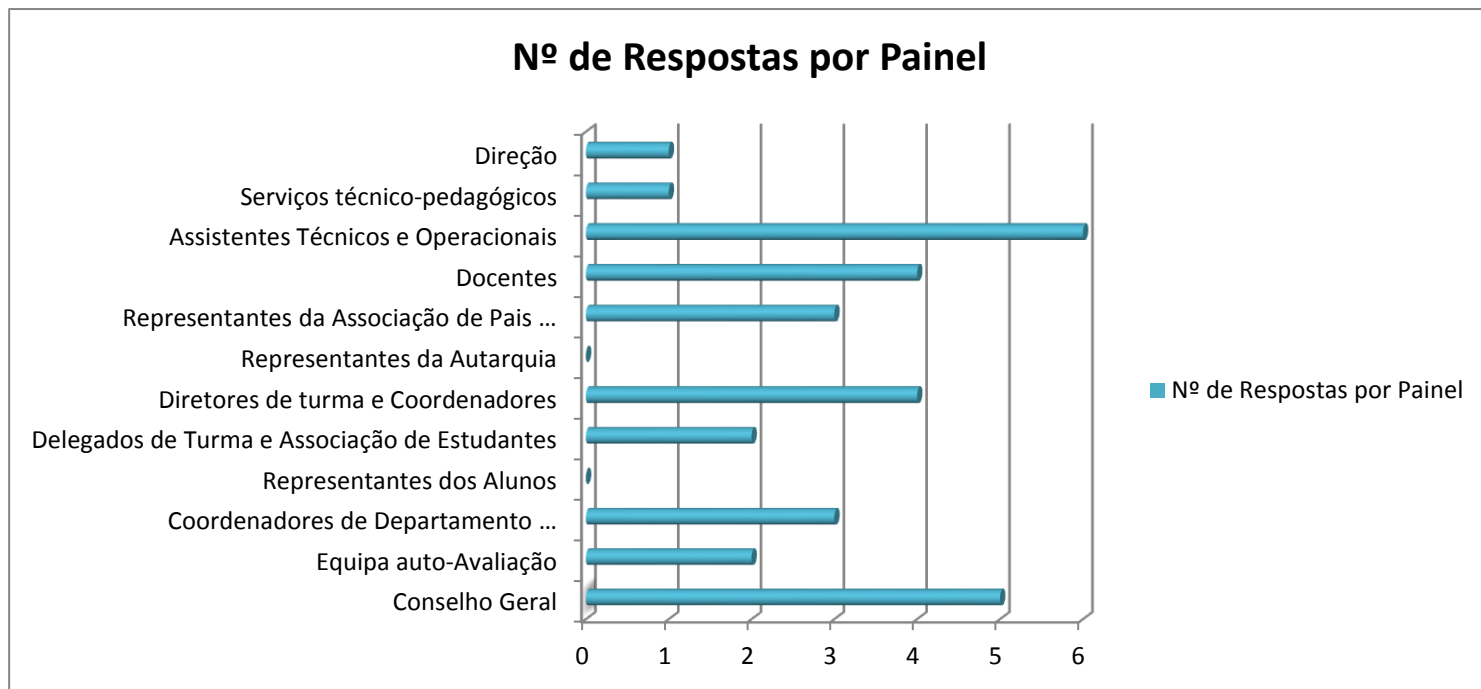
- 3) Da perceção com que ficou do Processo da Avaliação Externa de Escolas, quais seriam as mudanças a implementar no Agrupamento?

- 4) Para além do que foi referido anteriormente, tem outras observações que queira salientar?

Obrigado!

V. Análise dos questionários

Os resultados de seguida apresentados, baseiam-se na análise dos questionários implementados. Estes resultados abrangem as respostas dadas pelos trinta respondentes, distribuídos de forma razoavelmente equitativa entre os painéis respondentes.



Nota: Sendo que um respondente se encontrou presente em dois painéis, sendo então contabilizado duas vezes, perfazendo um total de trinta e um (31) respostas.

Identifique os principais pontos fracos referidos:

Resultados - Resultados Académicos	17
Resultados - Resultados Sociais	7
Resultados - Reconhecimento da Comunidade	5
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação	5
Prestação do serviço educativo - Práticas de ensino	1
Prestação do serviço educativo - Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	3
Liderança e Gestão – Liderança	9
Liderança e Gestão – Gestão	4
Liderança e Gestão - Autoavaliação e melhoria	4

Outro	3
-------	---

Tendo em conta os dados apresentados, é de realçar que os pontos assinalados mais vezes pelos inquiridos como pontos fracos existentes, encontram-se presentes no domínio dos resultados e no domínio da liderança, especificando-se em:

- Resultados Académicos
- Resultados Sociais
- Liderança

1.2) Identifique os principais pontos fortes referidos:

Resultados - Resultados Académicos	6
Resultados - Resultados Sociais	7
Resultados - Reconhecimento da Comunidade	11
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação	10
Prestação do serviço educativo - Práticas de ensino	15
Prestação do serviço educativo - Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	8
Liderança e Gestão – Liderança	8
Liderança e Gestão – Gestão	6
Liderança e Gestão - Autoavaliação e melhoria	10
Outro	0

Quanto às respostas dos inquiridos, quando questionados sobre os pontos fortes do Agrupamento, as respostas integram-se nos domínios dos Resultados; da Liderança e Gestão e no domínio da Prestação do Serviço Educativo. Apresentando-se os pontos discriminados de seguida:

- Autoavaliação e melhoria
- Práticas de ensino
- Planeamento e articulação

➤ Reconhecimento da Comunidade

Dos pontos referidos identifique aquele(s) que implique(m) uma necessária mudança no Agrupamento:

Resultados - Resultados Académicos	20
Resultados - Resultados Sociais	6
Resultados - Reconhecimento da Comunidade	8
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação	5
Prestação do serviço educativo - Práticas de ensino	6
Prestação do serviço educativo - Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	5
Liderança e Gestão – Liderança	7
Liderança e Gestão – Gestão	4
Liderança e Gestão - Autoavaliação e melhoria	6
Outro	2

Dos pontos referidos como necessários de mudança, o que mais se destaca numa ótica de melhoria é o ponto dos Resultados Escolares no domínio dos Resultados. Seguindo-se o Reconhecimento da Comunidade, inserido no domínio dos Resultados e a Liderança no domínio da Liderança e Gestão.

Nota: Como é possível constatar, existem pontos assinalados pelos inquiridos como pontos fortes, fracos e necessários de mudança ao mesmo tempo, fazendo com que desta forma a análise dos dados fosse dificultada.

1.4) Considera que as interações/intervenções das inspetoras/avaliadora externa da IGEC na conversa com os atores, permitiu um adequado conhecimento interno da Organização a par de uma reflexão crítica sobre essa mesma realidade? O que destaca dessa reflexão.

Das respostas analisadas, surgiram algumas perceções que foram sendo reforçadas pelos inquiridos, como tendo surgido das conversas existentes nos painéis. Na opinião dos inquiridos, é necessária uma **mudança no Conselho Geral**, tornando-o um órgão mais ativo, que deve questionar o Diretor e os Departamentos sobre as decisões tomadas e os resultados obtidos, devendo fazer recomendações numa ótica de melhoria. Foi ainda referido que ao longo dos painéis, os intervenientes foram tentando refletir de modo a encontrarem **pontos fortes e fracos do Agrupamento**, identificando as áreas de ação prioritárias. Devem ser ainda **mantidas as boas práticas** já existentes, bem como deve **existir uma boa articulação entre todos os envolventes da comunidade educativa**. É ainda evidenciado que todos os intervenientes da Comunidade devem **ter um adequado conhecimento interno**, de modo a **não existirem juízos de valor que não correspondem à realidade**, como é referido por um(a) inquirido(a).

Em suma, os inquiridos percecionaram os painéis como locais de reflexão acompanhada, onde puderam refletir sobre os pontos fortes e fracos do Agrupamento, de modo a aprofundarem o conhecimento sobre a Organização em que se encontram inseridos. Tendo desta forma focado pontos a manter e a melhorar:

Manter	Melhorar
Boas práticas	Excesso de Burocracia
	Cooperação entre docentes
	Necessidade de reflexão e questionamento sobre os resultados
	Articulação entre todos os intervenientes da Comunidade Educativa
	Fomentar um adequado conhecimento interno

1.5) Da reflexão havida que melhoria(s) julga mais adequada(s) para a melhoria do Agrupamento.

Neste ponto do inquérito, para além de alguns tentarem justificar a sua não concordância com alguns factos referidos nos painéis, a maioria dos inquiridos

apontaram uma série de mudanças que vêm como necessárias ao bom funcionamento do Agrupamento, sendo essas mudanças apresentadas na seguinte tabela:

Mudanças
Melhorar as infraestruturas
Envolver/Responsabilizar os Encarregados de Educação
Inovação Pedagógica
Mais vigilância/ segurança/ policiamento
Mais funcionários
Maior apoio nas escolas de povos (serviços técnicos, turmas menores e apoio individualizado)
Ampliar e fortalecer parcerias locais e sociais
Desconcentrar os cargos de Coordenação de Departamento
Liderança democrática, participativa e colaborativa
Simplificação das reuniões de trabalho
Visibilidade exterior/ Reconhecimento do trabalho desenvolvido
Articulação entre ciclos e professores nos Conselhos de Turma

1.6) Dos contributos dados pelos diferentes intervenientes presentes no painel, quais destaca para serem tidos em conta na elaboração deste plano.

Nesta questão, os inquiridos referiram os pontos abordados em painel que tomam relevância na criação e elaboração de um plano de melhoria. De seguida serão referidos diversos contributos, que segundo um olhar analisador pareceram pertinentes de uma posterior análise:

Contributos para o Plano de Melhoria
Melhoria na comunicação e exercício de funções do Conselho Geral

Disponibilidade e Abertura dos intervenientes
Rentabilização dos recursos educativos
Vigilância e Segurança na escola
Valorização das lideranças intermédias
Desenvolvimento de estratégias de motivação e de incentivo para os resultados escolares
Gestão articulada dos currículos nos diferentes níveis e ciclos
Um plano de melhoria que não foque apenas a sala de aula
Aposta em Cursos Profissionais
Ações de Formação internas
Reafirmar identidade do Agrupamento
Dinamização do Gabinete do Aluno
Reforço pessoal não docente
Ações concertadas, que devem ser estruturadas tendo em vista o envolvimento individual ou coletivo na base de uma articulação dos órgãos e estruturas

1.7) Na sua perspetiva, que implicação teve a presença da avaliação externa (IGEC) na vida do Agrupamento durante os dias da visita?

A maioria dos inquiridos referiu que a presença da Inspeção Geral de Educação e Ciência no Agrupamento de Escolas, não alterou o funcionamento normal das diferentes escolas que a ele pertencem. Sendo apenas referido a existência de muito trabalho desenvolvido e de alguma tensão e ansiedade por parte dos indivíduos que tinham um papel interventivo nos diferentes painéis que compuseram os dias da visita e uma ligeira melhoria no comportamento dos alunos. Nesta questão, os inquiridos aproveitaram também para elogiar as vantagens da avaliação e as mais-valias que este processo iria trazer ao agrupamento, colocando todos os indivíduos a refletir sobre o seu local de trabalho.

1.8) Para além do que foi referido anteriormente, tem outras observações que queira salientar?

Neste campo, apesar de serem poucos os inquiridos a quererem acrescentar informação, os que o fizeram adotaram uma postura pessoal, refletindo sobre os resultados académicos, e na forma como os indivíduos traduzem os maus resultados académicos no mau funcionamento da Organização escolar ou então atribuindo-os a fatores quase exclusivamente externos. Este ponto, foi ainda utilizado como área aberta de descontentamento, tendo sido abordadas questões como: a dose excessiva de burocracia, a deficiente distribuição de serviço, a falta de tempo para os alunos intervirem e a caracterização da comunidade escolar abrangida pelo Agrupamento.

VI. Percepções sobre a Avaliação Externa (Grelha das Categorias e Subcategorias)

Categorias	Sub-categorias	Descrição
Positivas	Reflexão	<p>“(…) útil na medida em que [pode] trazer apoio nas dificuldades ou fazer com que todo o agrupamento passe a ter uma visão nova sobre um modo como resolver os problemas que o afectam. Se essa reflexão e aconselhamento tiver efeitos num futuro próximo então [a sua] presença foi benéfica e imprescindível”</p> <p>“No painel foi um excelente momento de reflexão e partilha entre todos onde foram focadas especialmente as potencialidades do agrupamentpos e também o que deve ser melhorado. Existiu sinceridade de forma construtiva por todos os representantes”</p> <p>“A intervenção das inspetoras e da avaliadora externa, apesar da recente chegada à escola, refletia já algum conhecimento sobre a realidade”</p> <p>“As intervenções das inspetoras foram no sentido de promover o conhecimento e reflexão fiável”</p> <p>“Sim, uma vez que podemos destacar os pontos fracos e principalmente os pontos francos da escola para futura melhoria.”</p> <p>“As interações/intervenções das inspetoras permitiu perspetivar alguns assuntos de modo mais focalizado.”</p> <p>“Penso que as intervenções referidas ajudaram bastante a perceber a organização do agrupamento, uma vez que as "conversas" entre os representantes dos alunos, por exemplo, ou dos professores permite um melhor conhecimento interno da organização, sendo nelas referidos os maiores problemas do agrupamento.”</p> <p>“Considero que as interações/intervenções das inspetoras/avaliadora externa na conversa com os atores estiveram na base das problemáticas/pontos fracos do Agrupamento por elas detetados. Eu pessoalmente senti que o objetivo prioritário era o levantamento dos pontos fracos do Agrupamento e uma reflexão relacionada com os mesmos, a fim de se proceder a um plano de melhorias, num projeto comum de atuação.”</p>

		“(…) um excelente momento de reflexão e partilha entre todos onde foram focadas especialmente as potencialidades do Agrupamento e também o que deve ser melhorado”
Negativas	Desadequado conhecimento	<p>Processo que “(…) não permitiu um adequado conhecimento interno da organização do Agrupamento”</p> <p>“(…) reflexão crítica sobre essa mesma realidade penso que não foi a mais correta uma vez que a realidade observada foi muito superficial, o facto de ter havido diversos painéis com vários interlocutores não espelha por si só a realidade de um Agrupamento e consequentemente a sua organização interna e as suas realidades específicas. Ao observarem diretamente os alunos em contexto de sala de aula já houve alguma preocupação nesse sentido, no entanto muito ficou por observar.”</p> <p>“Apesar de todos os contactos com o agrupamento da avaliação, penso que em pouco tempo é difícil ter um adequado conhecimento interno da organização. Assimilar toda a informação que permita uma reflexão crítica consistente, necessita tempo, e um conhecimento mais profundo da realidade social em que agrupamento está inserido.”</p>
	Constrangimento	<p>“(…) há sempre um constrangimento, por parte dos intervenientes no painel, de forma a resguardar o seu pensamento para não afectar o seu local e posto de trabalho.”</p> <p>“(…) considero que uma inspeção sem aviso seria benéfico”</p> <p>“O impacto desta avaliação não é mensurável a curto prazo”</p>
	Painéis	“(…) O diálogo foi pautado por determinados pressupostos e indutores de mudança nas práticas pedagógicas e nas relações sociais. Através das várias interações que se estabeleceram entre os agentes, foram feitos juízos de valor que nem sempre correspondem à realidade.”

		<p>“Houve uma maior reflexão por parte daqueles que foram intervenientes no painel.”</p> <p>“Foi importante, pois permitiu mais uma vez debater na perspetiva da melhoria o funcionamento do agrupamento. Embora me parecesse, o que é totalmente subjetivo, que os avaliadores estavam muito marcados pela avaliação anterior, e a escola atualmente, do que percebo, é totalmente diferente.”</p>
	Comunicação	<p>“A melhoria da comunicação entre os diferentes órgãos com responsabilidade pedagógica e de gestão, de forma a que cada um dos órgãos cumpra com as competências que lhes estão atribuídas, contribuindo dessa forma para um coletivo mais forte e coeso.”</p> <p>“(…)Melhorar a comunicação entre o órgão de gestão e comunidade escolar”</p> <p>“Uma melhor interação entre os intervenientes da comunidade escolar.”</p>

**VII. Ficha de acompanhamento do processo de criação do Plano
melhoria**

Plano de Melhoria

1. Introdução

Esta ficha pretende ser a base de trabalho para a elaboração do Plano de Melhoria, que vai ser implementado no âmbito das obrigações institucionais do processo de avaliação externa. O plano pretende ir ao encontro das metas e objetivos presentes no Projeto educativo e Plano anual de atividades, sendo operacionalizado pela primeira vez no próximo ano letivo, e adaptado nos seguintes anos conforme as mudanças existentes nos documentos orientadores.

A elaboração do plano, irá surgir de um trabalho consertado entre a Direção, os Coordenadores de Departamento e os diferentes professores que se encontram envolvidos nesses grupos, numa ordem de reuniões pré-estabelecidas (Anexo 1).

2. Identificação das áreas de melhoria

Foram identificadas as seguintes áreas de potencial de melhoria:

- Resultados académicos
- Resultados sociais - Indisciplina
- Supervisão da prática letiva
- Reforço de sintonia entre lideranças
- Reforço do trabalho colaborativo

3. Priorização das ações de melhoria

(Numa escala de 1 a 5 assinalar como 1 a ação de melhoria menos urgente e 5 a ação de melhoria mais urgente, de modo a priorizar as ações a implementar)

Ações de Melhoria	1	2	3	4	5
Resultados académicos					
Resultados sociais - Indisciplina					
Supervisão da prática letiva					
Reforço de sintonia entre lideranças					
Reforço do trabalho colaborativo					

4. Ações de Melhoria

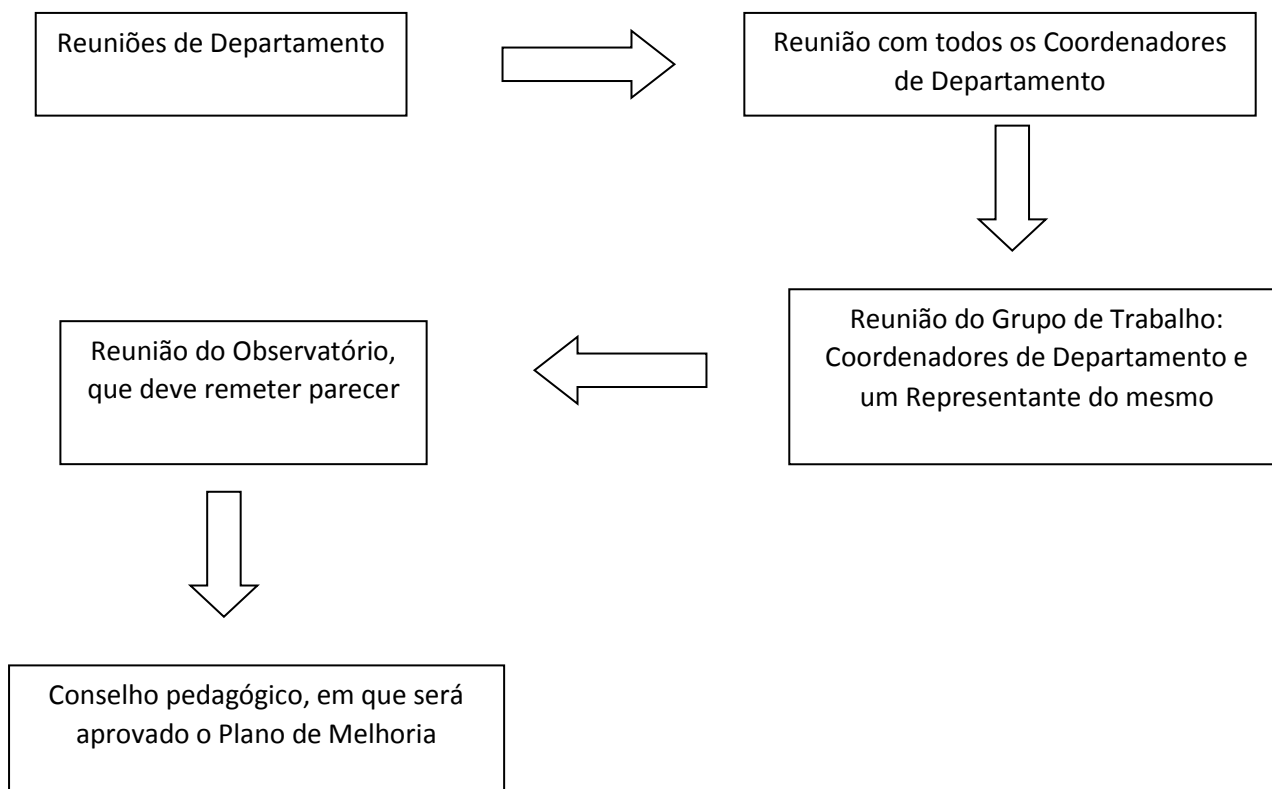
Ação de melhoria nº 1

<p align="center">Melhoria dos Resultados Escolares (Exemplo) (Título)</p>			
Dirigente Responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional	Responsável pela Execução da(s) ações
Direção do Agrupamento	Coordenadores de Departamento	Professores das várias disciplinas	
Área de melhoria	Público-alvo		
Resultados Académicos	<p align="center">Alunos com baixos resultados escolares (Descrever os diferentes públicos - alvo abrangidos pela ação)</p>		
<p align="center">Descrição da ação de melhoria</p>			
<p align="center">(Descrição pormenorizada da ou das ações a desenvolver neste âmbito)</p>			
<p align="center">Objetivo(s) da ação de Melhoria</p>			
<p>Objetivo estratégico: (Enunciar os objetivos presentes no Projeto educativo e no Plano anual de atividades que se adequam à ação ou às ações(s))</p>		<p>Objetivo(s) operacionais: (Enumerar os Objetivos específicos das ações)</p>	
<p align="center">Atividades a realizar</p>			
<p align="center">(Enumerar as diferentes atividades que compõem as ações)</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoios • Coadjuvâncias • Rentabilização da sala de estudo 			
<p align="center">Resultado (s) a alcançar tendo com referência as metas do PE e PAA</p>			
<p align="center">(Referenciar todos os resultados que se pretendem alcançar, tendo em conta as metas/ objetivos propostos no Projeto Educativo e Plano anual de atividades)</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos resultados escolares nos diferentes alunos/ turmas • Diminuir a discrepância entre os resultados internos e os resultados externos • Aumento da satisfação da comunidade escolar • Reforçar a imagem do Agrupamento constituindo-o como uma referência ao nível concelhio; • Fidelizar os alunos às escolas do Agrupamento. 			

Datas de início e término da ação	Monitorização e Avaliação da ação
Início: Setembro de 2014	A monitorização e avaliação da ação irão decorrer de acordo com o fluxo de informação presente no Anexo 2.
Término: Junho de 2015	
Evidências	
(Enumerar os Documentos onde se pode verificar todas as questões subjacentes à ação)	

5. Considerações Finais

Calendarização da elaboração do plano de Melhoria



VIII. Fluxo de Informação para a monitorização das ações de melhoria

